



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristýna Veitová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Veitová Kristýna, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj konkurenceschopnosti podniku

v anglickém jazyce:

Development of Competitiveness of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení - teorie pro praxi. 1. vyd, Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KOTLER, P. Marketing. Management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

ZICH, R. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhy pro posílení konkurenceschopnosti u malé ekvádorské firmy, která vyrábí prací prášky a další čisticí prostředky. Návrhy pro posílení konkurenceschopnosti jsou zaměřeny na rozvoj silných stránek podniku a stěžejních aktivit přinášejících hodnotu pro zákazníka.

ABSTRACT

The thesis is dealing with proposals in order to strengthen competitiveness of a small Ecuadorian company which is producing detergents and other cleaners. Proposals are focused on strengths development and development of the keys' activities that bring value to the customer.

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurence, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost, úspěchuschopnost, hodnotový řetězec, hodnota pro zákazníka

KEY WORKDS

competition, competitive advantage, competitive ability, success-ability, value chain, customer value

Bibliografická citace

VEITOVÁ, K. *Rozvoj konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 123 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace z použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121 / 2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2016

.....

Bc. Kristýna Veitová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D., za ochotu, trpělivost a vstřícný přístup, odborné vedení, rady a připomínky, které mi poskytl při vypracovávání této diplomové práce. Další poděkování patří Christianu Ponce, za poskytnutí všech potřebných informací a zázemí při absolvování pracovní stáže v Proquim s.a. Poděkování patří mimo jiné i celé mé rodině, která mě během celého studia podporovala.

Obsah

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE A METODIKA.....	12
Vymezení problému a stanovení cílů.....	12
Metody zpracování	12
1. TEORETICKÁ ČÁST	15
1.1. Konkurenceschopnost	15
1.2. Konkurenční výhoda	16
1.3. Konkurence	21
1.4. Hodnotový řetězec	27
1.5. Benchmarking	29
1.6. Komunikační nástroje marketingu	32
1.7. Branding.....	35
1.8. Souhrn teoretických východisek	36
2. ANALYTICKÁ ČÁST	39
2.1. Základní údaje o společnosti.....	39
2.2. Základní zhodnocení finanční situace podniku.....	45
2.3. SLEPTE analýza	45
2.4. Analýza oborového prostředí	56
Prádelní průmysl v Ekvádoru	56
Dodavatelé	57
Zákazníci.....	58
Shrnutí analýzy zákazníků	60
Konkurenti v substitučním pojetí.....	60
Konkurence na úrovni značky	61
Konkurence na úrovni odvětví.....	61

Konkurence na úrovni služby	61
Konkurence na úrovni rodu	62
Zhodnocení substitučního pojetí konkurence	62
2.5. Benchmarking komunikačního mixu	63
P&G	64
Proquim.....	68
2.6. Charakteristika marketingového mixu 4P Proquim	70
Nabízející produkt (Product)	70
Cena (Price)	70
Distribuce (Place)	71
Propagace (Promotion)	71
2.7. Online skupinový rozhovor.....	72
2.8. Analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil	75
2.9. Analýza hodnotového řetězce	77
2.10. Analýza zdrojů.....	81
2.11. SWOT analýza Proquim.....	87
3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	91
3.1. Východiska.....	91
3.2. Směřování firmy Proquim.....	92
Vize.....	92
Mise	93
Cíle.....	93
3.3. Rozvoj konkurenční výhody	95
Vzdělávání zaměstnanců.....	95
Branding.....	96
Návrh komunikačního mixu Proquim.....	97

3.4. Harmonogram realizace návrhů	108
3.5. Zhodnocení návrhů.....	111
ZÁVĚR	113
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	115
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	121
SLOVNÍK POUŽITÝCH ANGLICKÝCH POJMŮ.....	123

ÚVOD

Krize, úpadek. To je slovo, které slýchávám téměř pokaždé, jakmile dojde na téma „podnikání“. Finanční krize z roku 2008 se alespoň částečně dotkla každého podniku na světě. A ve spoustě případů (převážně malých firem) vedlo k jejich zániku. Tuto tíživou situaci se ale podařilo ustát firmě vyrábějící čisticí prostředky v jedné ze zemí ležících na rovníku v Jižní Americe.

Ekvádor – země, kde spousty našich zarytých principů fungují úplně jinak. A neplatí to jen v osobním životě. Styl jednání Ekvádorců se přenáší i do podnikatelského prostředí. A právě odtud, z hlavního města, které se nachází mezi sopkami, pochází společnost, o níž pojednává má diplomová práce – akciová společnost Proquim, která se dennodenně stará o uspokojení potřeb několika tisíc obyvatel této země.

Psát právě o této společnosti jsem se rozhodla na základě své dvouměsíční pracovní stáže v této firmě, kde bylo mým cílem mimo jiné i vymyslet, co by bylo potřeba udělat, aby se firma Proquim stala na ekvádorském trhu konkurenceschopnější. Proquim již po dobu několika let čelí úpadku. Jako příčinu uvádí postupné odvracení zákazníků k jiným společnostem, zpravidla nadnárodním. Co tenhle jev způsobilo? A jak je možné neustále zvyšující se konkurenci čelit? Diplomovou práci jsem zaměřila na řešení této otázky.

Prádelní průmysl, zaznamenal za několik desetiletí velký pokrok. Jedná se převážně o technologie, kterými jsou vyráběny prací prášky. S rostoucím tlakem na zvyšování kvality produktů a zároveň snižování cen nemají malé podniky možnost v úsporách z rozsahu i velikostí konkurovat. Je tedy nutné zaměřit se na jiné oblasti konkurenceschopnosti, se kterými by se místní malé firmy mohly opět dostat více do popředí. Právě proto jsem se v návrhové fázi zaměřila na komunikační mix této firmy. Komunikace je totiž nástroj k opatřování nových a udržování stálých kontaktů. Ať už se jedná o osobní nebo neosobní formu komunikace, platí, že to je nástroj, který dokáže přilákat nové zákazníky a se stálými upevňovat vztah. A ve státech Jižní Ameriky to platí dvojnásob!

CÍL PRÁCE A METODIKA

Vymezení problému a stanovení cílů

Společnost Proquim s.a.¹ se na trhu vyskytuje již 50 let. Sídli v Ekvádoru v hlavním městě Quito. Zabývá se výrobou a distribucí pracích prášků a dalších čisticích prostředků. Za posledních 5 let čelí velkému poklesu tržeb, který nastal z důvodu přibývajících konkurenčních nadnárodních společností a politických regulací. To zapříčinilo aktuální stav postupného snižování počtu zaměstnanců z 30 na pouhých 9.

Proquim doposud neprovozoval téměř žádné marketingové aktivity, které by jeho činnost mohly podpořit. Dále ve společnosti chybí podnikatelský model. Z toho důvodu lze předpokládat, že se stále mohou najít aktivity, které by stav současného podnikání pomohly vylepšit.

Za cíl práce si kladu vytvořit návrhy na posílení konkurenceschopnosti této firmy s důrazem na komunikační marketingové nástroje tak, aby se mohla stát opět významnějším hráčem na trhu, než byla doposud. V rámci komunikačních nástrojů bude kladen důraz na posílení vztahů se současnými zákazníky a navázání nových kontaktů. Aby se na celou situaci pohlíželo komplexně, bude navržen budoucí směr společnosti, který určí vizi, misi a strategické cíle.

Metody zpracování

Pro sestavení návrhů je nejprve nutné provést podrobnou analýzu současného stavu tak, abychom mohli vymezit jednotlivé oblasti příležitosti pro posílení konkurenceschopnosti.

A) Analýza externích faktorů

Pro vytvoření plánu pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku je nutné provést analýzu vnějších faktorů, které na firmu působí. Jedná se o faktory, které jsou z hlediska společnosti velmi těžko ovlivnitelné.

¹ S.a. je zkratka ve španělštině pro Sociedad Anónima, tedy akciovou společnost.

1. SLEPTE analýza

Tato metoda analyzuje vnější prostředí podniku. Faktory, které na firmu působí zvenčí je velmi náročné, až nemožné, ovlivnit. Je ovšem důležité brát je v potaz a nastavit na ně příslušná opatření. Následující písmena jsou počátečními písmeny pěti následujících faktorů, které budou v analytické části rozebrány:

- S - sociální faktor
- L - legislativní faktor
- E - ekonomický faktor
- P - politický faktor
- T - technologický faktor
- E - ekologický faktor

2. Porterova analýza

Analýza pěti faktorových sil působících na společnost bude využita k rozboru konkurenčního prostředí. Zkoumání budou dodavatelé, odběratelé, možnosti vstupu nových podniků, produktů, služeb a substitutů, jakožto konkurence.

3. Bowmanovy hodiny

Jedná se o rozšíření Porterova modelu o strategii diferenciaci, zaměření nebo nákladovou strategii.

4. Analýza marketingového mixu

Marketingový mix dále rozvine vyjednávací sílu zákazníků a uvede informace o produktu, ceně, místa distribuce a propagace.

B) Analýza interních faktorů

U interní analýzy se jedná o rozbor faktorů, které jdou z pozice společnosti měnit a na kterých může sama pracovat.

1. Analýza hodnotového řetězce (*value chain*)

Pomocí této analýzy budou identifikovány primární a sekundární činnosti společnosti.

2. Online skupinový rozhovor

Výsledky skupinového rozhovoru směřovaného k potenciálním zákazníkům a zaměstnancům budou sloužit jako podklad pro analýzu hodnotového řetězce.

C) Souhrnná analýza

Na základě všech provedených analýz bude sestavena matice **SWOT**, která nám poskytne informace o silných a slabých stránkách firmy, příležitostech a hrozbách.

1. TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část popisuje východiska, kterým je nutno porozumět před zpracováním analytické a návrhové části diplomové práce. Jelikož je téma diplomové práce zaměřeno na zvýšení konkurenceschopnosti podniku, teoretická část se této tématice věnuje dopodrobna. Vysvětluje jednotlivé pojmy a definice různých autorů a ukazuje možná rozdělení.

1.1. Konkurenceschopnost

Přístupů k managementu je v dnešní době celá řada. Patří zde například reengineering, systém JIT (Just In Time), TQM (Total quality management), krizový management, management udržitelného rozvoje, znalostní management, management změny a další. Všechny tyto přístupy mají za cíl zvýšení konkurenceschopnosti podniku. (DOSTÁL, 2008)

Další definici nabízí SKOKAN (2004) in MIKOLÁŠ (2011) tak, že všechny firmy poskytující na trh produkt, který má šanci uspět, bude lidmi poptávaný a do budoucna udržitelný. Jeho udržitelnost je limitována tak, že musí firmě zajistit dostatečný příjem. (MIKOLÁŠ, a další, 2011)

HUČKA a další (2011) se dívají na konkurenceschopnost jako na schopnost udržování či zvyšování svého podílu na trhu. Konkurenceschopnost také dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní konkurenceschopností je míněno podnikání v rámci jedné země, u vnější se naopak jedná o mezinárodní obchod. Faktory, které konkurenceschopnost obsahuje, jsou vlastnosti produktu, cena a kvalita dodávky. (HUČKA, a další, 2011)

Pro prosperující budoucnost podniku je důležité, aby byl schopný ostatním rivalům konkurovat. Je více způsobů, jak toho docílit. Firma se může zaměřit buď na jednu, nebo i zkombinovat více konkurenčních výhod, jež jsou popsány v následující kapitole.

MARINIČ (2008) ve své publikaci tvrdí, že je důležité konkurenceschopnost rozlišovat. Pojetí se váže na makroekonomické či mikroekonomické hledisko a dále na konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu.

Konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni

Tento údaj nám ukazuje celkovou výkonnost dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice. Za indikátory výkonnosti zde považujeme **ekonomický růst, ekonomický blahobyt a exportní potenciál**. (MARINIČ, 2008)

Konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni

Tuto konkurenceschopnost vyjadřujeme ukazateli, jako jsou například **úroveň vzdělání, produktivita, využití přírodních zdrojů a příznivě nakloněná politika vlády**. (MARINIČ, 2008)

Další pohled na konkurenceschopnost nabízí (VRTULKA, 2010) kde tvrdí, že konkurenceschopnost lze chápat v absolutním či relativním smyslu. První případ říká, že každá firma na trhu, jež vykazuje **zisk**, je konkurenceschopná. V druhém případě se zase její pozice odvozuje vůči **postavení k ostatním firmám**. (VRTULKA, 2010)

Firmy schopné konkurence jsou ty, které se dokážou trvale přizpůsobovat neustále měnícímu se tržnímu prostředí. Z toho také vyplývá, že ty subjekty, které čelí největší konkurenci, musí být nejvíce inovativní, pokud chtějí na trhu setrvat. (VRTULKA, 2010)

1.2. Konkurenční výhoda

“Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže.” (KOTLER, a další, 2007)

Jakákoliv konkurenční výhoda vyrůstá z tvoření hodnoty pro zákazníka. To znamená, že pokud učiníme našeho zákazníka šťastným, bude se k nám chtít nadále vracet a to opět souvisí se zvýšením příjmu, loajální klientelou a tudíž i zvýšením konkurenceschopnosti. (KOTLER, a další, 2007)

M. Porter vybízí zodpovědné osoby k zamyšlení se nad otázkou, **čím je naše společnost lepší, než ty ostatní**. Jakým způsobem bylo dosaženo většího obrátu či zisku? Které

faktory tomu napomáhají nejvíce a které naopak rozvoj společnosti brzdí? (MARGRETTA, 2012)

Hledání konkurenční výhody může vézt k jak úspěchu, tak i k neúspěchu podnikání. Pro její budování je zapotřebí uvědomit si konkurenční výhody podniků, které ve stejné sféře podnikání působí. Podnik by se měl snažit **zavádět změny** dlouhodobého charakteru tak, **aby nebyly snadno napodobitelné**.

D'Aveni in KYSLINGEROVÁ (2008) přišel s návrhy čtyř strategií, které je možno aplikovat za účelem zvýšení konkurenceschopnosti. Strategie **“náklady a kvalita”** zdůrazňuje zaměření se na tyto dvě položky. Zajištění nízkých nákladů a zároveň vysoké kvality se většinou daří velkým společnostem. Strategie rychlého **“know how”** ukazuje, že je možné vstoupit do konkurenčního boje rychle s výjimečnými aktivy. Strategie **vytvoření vysokých vstupních bariér** umožní společnosti stabilní pozici po delší dobu. Poslední strategií je **využití své kapitálové pozice**. (KYSLINGEROVÁ, 2008)

Konkurenční výhoda nám umožňuje vytvořit spojení mezi hodnotami, které vytváříme, jak je vytváříme a jak je interpretujeme do okolí. Musíme si uvědomit, jak se náš hodnotový řetězec bude lišit od průměrné konkurence, která nás obklopuje. (MARGRETTA, 2012)

Pro zvyšování své konkurenční výhody lze využít dle VYKYPĚL (2006) následující strategie:

•Strategie minimalizace nákladů

Pokud se podnik rozhodne pro tento typ strategie, je zapotřebí, aby počítal s tím, že na začátku ho to může stát **větší finanční obnos**. Pokud ovšem firma uvažuje dlouhodobě, často se stává, že se jí postupem času tento způsob strategie může velmi dobře vyplatit. Vezmeme si pro příklad situaci nákupu výkonnějších strojů. Tato počáteční investice bývá vysoká, ovšem v delším časovém horizontu se její propočítání na jednotlivé kusy často vyplácí.

Mezi výhody u této strategie můžeme zařadit **úspory z velkovýroby, know how, nové technologie** či **výhodnější přístup k materiálu a surovinám**.

•Strategie diferenciacie

Snaha odlišit se je dalším možným způsobem konkurenční strategie. U tohoto typu strategie je velmi důležité **znát své zákazníky**. Ne každý produkt totiž nutně potřebuje tento typ zacházení. Diferencování produktu od ostatních totiž s sebou nese následující rizika:

1. **Náklady** na diferenciaci produktu mohou být **vysoké** a výrobek či služba se pak mohou **mnohonásobně prodražit**.
2. Díky prodražení nás mohou **opustit naši stávající zákazníci**, kteří byli doposud produktu věrní.
3. S obnovováním produktu budeme pravděpodobně muset **čelit společností, které se rozhodnou jej okopírovat**. Tento případ může znamenat pouze jednorázový příliv kapitálu. Jakmile zaspíme další inovace a snahu udržet si zákazníka, lidé mohou velmi rychle přejít ke konkurenci, která bude mít produkt levnější.

•Strategie zaměření

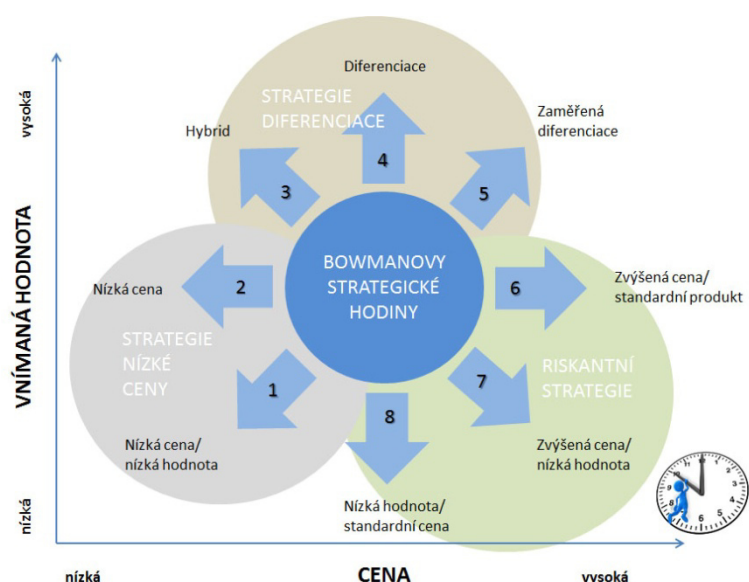
Fokus strategie se od předchozích dvou liší. Úzce se zaměří na jeden segment a ten se snaží posléze obohatit. Jedná se o firmy, které se z nějakého důvodu nechtěly přizpůsobit širšímu trhu.

Záměr této strategie může být buď **nákladový**, nebo **diferenciační**. U podniku s menšími objemy výroby či distribuce se doporučuje strategie odlišnosti, jelikož svými náklady velkým hráčům na trhu konkurovat nemohou. (VYKYPĚL, 2006)

Bowmanovy strategické hodiny

Tento model graficky znázorňuje vztah mezi **hodnotou produktu pro zákazníka a cenou**. Tato metoda rozšiřuje Porterův model na 8 strategických možností za cílem ukázat, jak může firma vůči konkurenci postupovat.

1. Nízká cena/nízká přidaná hodnota
2. Nízká cena
3. Hybrid
4. Diferenciace
5. Zaměřená diferenciace
6. Zvýšená cena/standardní produkt
7. Zvýšená cena/nízká hodnota produktu
8. Standardní cena/nízká hodnota



Obrázek 1: Bowmanovy strategické hodiny

(Zdroj: (ČADIL, 1996))

Aplikace této strategie do reality pomůže firmě uvědomit si, jakou přidanou hodnotu zákazníkům současně poskytují. Vyhodnocením její momentální strategie může postupně k jejímu přetvoření a tím také ke zlepšení pozice na trhu.

Důležité také je zaměřit svou strategii v jednotlivých segmentech. Do hlavních otázek segmentace spadá:

- Kdo je našim zákazníkem?
- Co kupuje?
- Proč to kupuje?
- Jak se při nákupu chová? (ZICH, 2012)

Při definování segmentu trhu je nezbytné, aby vlastnosti a cena produktu tomu odpovídaly. Tahle metoda nese svou výhodu v tom, že na stejný zákaznický segment mohou různé firmy reagovat různými způsoby. (ZICH, 2012)

Při segmentaci zákazníků je důležité rozvrhnout si, **na které naše zákazníky se chceme soustředit**. Odlišné strategie se totiž budou týkat zákazníků věrných, částečně věrných, pochybujících a odpůrců. (ZICH, 2012)

Zvyšování konkurenceschopnosti

Pokud se firma chce stát konkurenceschopnější, měla by podle (MIKOLÁŠ, a další, 2011) dodržet následující body:

- Její konkurenti reálně považují její potenciál do budoucnosti.
- Být konkurenceschopný znamená, že víme, co je normálem dneška a kam veškeré trendy směřují.
- Konkurenceschopnost je dána racionálním rozložením potenciálu mezi silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby firmy.
- Sledovat dynamiku rozvoje potenciálu firmy v čase.

Z konkurenčního hlediska dělíme firemní potenciál na **podnikavost** (zdroj iniciace, a smysluplnosti existence podnikání) a **úspěch** (potřeba naplňující smysl existence podnikání). Pokud pověřená osoba nenaplnuje potřebu “být podnikavý a být úspěšný”, její konkurenceschopnost s největší pravděpodobností nabude sestupné tendence a může být pouze dočasná. (MIKOLÁŠ, a další, 2011)

1.3. Konkurence

Pojmem konkurence míníme stav dvou a více subjektů, kteří mezi sebou vzájemně soupeří, a snižují tím pravděpodobnost přežití svých protivníků. Z podnikatelského hlediska se jedná o **působení firem** na sebe navzájem a zároveň i na zákazníka. Zvenčí působí **kontrolní mechanismy**, které mají za úkol regulovat a hlídat tento trh. Ne vždy se jim to ale daří. (ZICH, 2012)

Další definice se vyskytuje v knize Oceňování podniku a standardy hodnoty, která zdůrazňuje, že pro přítomnost konkurence je zapotřebí **minimálně dvou subjektů**. Je definována jako zápas mezi nabízejícími nebo poptávajícími. (KRABEC, 2009)

HERDZINA in KRABEC (2009) uvádí důležité body, které by měla každá definice konkurence obsahovat:

- Konkurence vede k tržním výsledkům,
- *Přítomnost konkurence dokládá jistý průběh tržního procesu, popřípadě je doložena jiným chováním účastníků tržního procesu*
- Pro existenci konkurence musí být splněny podmínky, které jsou popsány dle ZICH (2012) níže.

Na webovém portálu ManagementMania se v rámci pojmu konkurence hovoří o procesu **střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů na různých typech trhu**. (WILMINGTON, 2013)

ZICH (2012) chápe v rámci pojmu úspěchuschopnost konkurenci velice široce a ve své publikaci zdůrazňuje následující vymezení:

- **Orientace na cíl**

Zde hovoříme o společnostech, které by naše cíle mohly ohrozit a tím by ohrozily i stav celé společnosti. Důležité je tyto subjekty včas identifikovat.

- **Soutěž na straně produktů i jejich zdrojů**

Sledování konkurence na straně produktů a na straně jejich zdrojů je stejně důležité.

- **Soutěž s konzistentními i nekonzistentními konkurenty**

Ve většině případů nejsme jediná firma v oboru podnikání. Za konkurenty bychom tedy mohli považovat všechny, kteří mají s naším oborem podnikání co dočinění. Je ovšem vhodné srovnávat se s někým horším, než jsme my? Maximálně tak pro posílení sebevědomí. Proto je pro analýzu srovnávání se s konkurentem vhodné vždy vybrat toho **s lepšími výsledky**.

- **Význam odlišné charakteristiky soutěžení firem a produktů**

Konkurenty je potřeba rozlišovat dle produktů, chování a strategie.

- **Systémový a procesní charakter konkurence**

Systém označuje prostředí, ve kterém se firma vyskytuje a proces značí výstupy, které budou zákazníci kupovat.

- **Vlivy konkurenčního prostoru, který na firmu působí zvenčí**

K tomu, aby tento systém fungoval, je zapotřebí mít vyspělý a funkční právní systém a ekonomickou vyspělost tržního prostředí. (ZICH, 2012)

Typy konkurence

Podle portálu Managementmania existuje několik typů konkurence:

- **Na straně nabídky**

Nabízející subjekty, tedy ty, které svůj produkt prodávají, mají za cíl dosáhnout největšího zisku a snaží se tedy mít svou cenu co nejvyšší.

- **Na straně poptávky**

Poptávající, tedy zákazníci, mají ovšem cíl úplně opačný, než nabízející. Chtějí dosáhnout ceny co nejnižší, aby své náklady na nákup produktu minimalizovali.

- **Konkurence napříč trhem**

Jedná se o mix dvou předchozích situací. Prodávající chce prodat za částku co největší a kupující zase nakoupit za co nejnižší cenu. (WILMINGTON, 2013)

Portál Businessinfo rozděluje konkurenci podle 3 hledisek.

1. **Teritoriální hledisko** (rozsah konkurenčního působení)

Firma by se neměla zaměřovat pouze na rivaly v blízkosti svého místa působení. Měla by brát ohled také na ty, kteří by na trh mohli vstoupit například ze zahraničí. (CzechTrade, 2009)

2. **Hledisko nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí**

Kotler in ZICH (2012) zde identifikoval 4 oblasti:

- konkurence **značky** pojednává o firmách, které nabízí podobné produkty za podobné ceny;
- konkurence **odvětví** hovoří o firmách, které nabízí zboží či služby v jednooborovém rámci;
- konkurence **rodu** mluví o všech subjektech, které usilují o zákaznickovy peníze, tedy zisk;
- konkurence **služby** se zabývá firmami, které se snaží uspokojit stejné zákaznickovy potřeby. (ZICH, 2012)

3. **Mikroekonomické hledisko počtu výrobců/prodejců a stupně diferenciacce produkce**

Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je stavem v ekonomice, který prakticky neexistuje. Jedná se o situaci, kde podnik vystupuje na pozici tzv. **“cenového příjemce”** což znamená, že cenu na trhu určuje poptávka. Cenu produktu tedy firma nemůže ovlivnit. (CzechTrade, 2009)

Podmínky pro existenci dokonalé konkurence jsou následující:

- Na trhu existuje **velké množství firem**, z nichž každá zabírá pouze minimální část trhu.
- Firmy vytváří **homogenní produkt**. Díky tomu zákazník nevnímá rozdíly a nemusí čelit rozhodnutí, kam si půjde daný produkt koupit.
- Firmy, které na trhu působí, mají **dokonalé informace** o tržní situaci. Z hlediska svých marketingových a obchodních rozhodování jsou na sobě nezávislé.
- V dokonalé konkurenci existuje možnost **volného vstupu na trh**. Podniky, které ví, že mají možnost většího, než normálního zisku, na trh vstoupí. (LUŇÁČEK, a další, 2012)

Nedokonalá konkurence

Tímto pojmem se vyznačují výrobci a prodejci, kteří nesplňují podmínky dokonalé konkurence. Dělí se na základní 3 struktury.

Monopolem rozumíme tržní subjekt, který nemá žádnou konkurenci, protože je na trhu jako jediný.

Oligopolem je myšlen velmi malý podíl firem na trhu, které zaujímají většinový nabídkový podíl.

Monopolistická konkurence je stav, ve kterém na sebe navzájem působí firmy, které se od sebe liší produkty, přičemž tyto produkty jsou si samy blízkými substituty. (LUŇÁČEK, a další, 2012)

Prodej a distribuce čisticích prostředků se řadí do nedokonalé konkurence. Analytická část tuto situaci podrobně popisuje.

Následující tabulka shrnuje toto rozdělení:

Tabulka 1: Rozdělení nedokonalé konkurence z hlediska nabídky a poptávky

Nabídka Poptávka	Jeden prodávající	Několik prodávajících	Mnoho prodávajících
Jeden kupující	Bilaterální monopol	Monopson ²	Monopson
Několik kupujících	Monopol ³	Bilaterální oligopol	Oligopol
Mnoho kupujících	Monopol	Oligopol	Dokonalá konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (MIKOLÁŠ, a další, 2011), s. 68)

Při orientaci na možné konkurenty lze mezi rivaly zařadit ty subjekty, které mají v identifikaci svých klíčových cílů stejné nebo podobné záměry. Tyto subjekty mohou ohrozit naši existenci stejně tak, jako my můžeme ohrozit existenci jejich. Jedná se totiž o střet zájmu, pro nějž na trhu nemusí být vždy prostor pro oba subjekty.

V analytické části budou zohledněni ti konkurenti, kteří přesně vyhraněnému trhu vládnou.

Identifikace konkurence

Pokud vstupujeme na trh, je třeba konkurenty vyhledat. Při zcela novém produktu může nastat situace, kdy žádného konkurenta mít nebudeme. Tato situace bývá ovšem pouze dočasná. (MAZOCHOVÁ, 2011)

Konkurenční prostor

V konkurenčním prostoru se setkává **firma, zákazník a konkurent**. Při cílové orientaci hledání konkurentů je zapotřebí zvolit lídra trhu, který může být vždy jen jeden. Pokusem o ohrožení této firmy vzniká oblast konkurenčního střetu.

² Monopol kupujícího.

³ V tomto případě má daný monopol legislativní omezení.

Při vymezení užší oblasti záměru, na kterém chceme pracovat a posilovat svou konkurenceschopnost, je nutné uvědomit si, do které oblasti střetu naše podnikání zapadá. ZICH (2012) rozděluje konkurenci na oblast **trhu zdrojů** a **trhu produktů**. Do oblasti *zdrojů* patří **hmotné** i **nehmotné** zdroje firmy, **lidské** zdroje i **schopnosti**. Souhrnem lze říci, že se jedná o aktiva, se kterými daná firma nakládá za účelem dosažení svého cíle, zisku. Zdroje jsou totiž v rámci podnikání klíčovými faktory. Na trhu *produktů* se už setkávají **konečné výsledky** firemní činnosti určené zákazníkům. Dle ZICH (2012) existuje tabulka členění oboru dle oblasti konkurenčního střetu, která nám napomáhá jednotlivé obory zařadit do jednoho z devíti políček a na základě toho mít přehled o významnosti každého hráče. Tabulka představuje závislost trhu zdrojů na trhu produktu.

Tabulka 2: Členění oboru dle oblasti konkurenčního střetu

Trh zdrojů		Odlišný	Marginální	Shodný
	Shodný	1	2	3
	Marginální	4	5	6
	Odlišný	7	8	9
Trh produktů				

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (ZICH, 2012), s. 52)

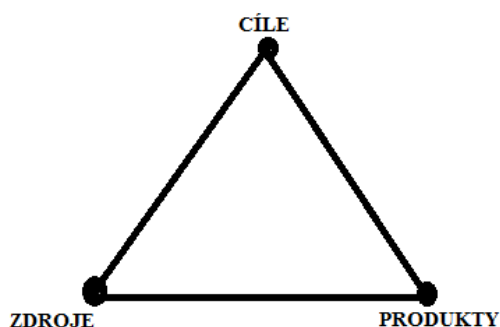
Už na první pohled je jasné, že jakmile se nacházíme v bodě číslo 3, čelíme největšímu konkurenčnímu boji. V této oblasti je potřeba danou konkurenci velmi dobře zanalyzovat, jelikož právě ta může existenci naší společnosti ovlivnit nejvíce. (ZICH, 2012)

Konkurenty můžeme rozdělit na dobré a špatné. Obecně lze za dobrého konkurenta považovat toho, na jehož místě bychom se rádi octli i my. Jedná se o společnost úspěšnější, než je ta naše. K jejímu přiblížení nám pomůže metoda benchmarking, která je vysvětlena dále v textu. Špatným konkurentem je naopak ten, který má obecně horší

performanci, než naše společnost. Na pozici tohoto hráče bychom být nechtěli, a tudíž nás ani neinspiruje. Není tedy potřeba danou společnost důkladně analyzovat a brát si z ní příklad. Ovšem také ji úplně nepodcenit! Nejedna příklad dokazuje, že jakýkoliv hráč na trhu se stejným zájmem, jako máme my, se může stát nebezpečným konkurentem! (ZICH, 2012)

Pro vyřídění dobrých a špatných konkurentů nám pomůže tzv. trojimperativ. Ten vychází z dříve vymezených hledisek; ze zdrojů, produktu a cílů společnosti, se kterými se chce prosadit. K tomuto imperativu se pojí otázky:

- S kým můžeme, chceme a musíme soutěžit?
- Kdo může, chce nebo musí soutěžit s námi? (ZICH, 2012)



Obrázek 2: Trojimperativ vymezených hledisek, se kterými se chce společnost prosadit

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (ZICH, 2012))

1.4. Hodnotový řetězec

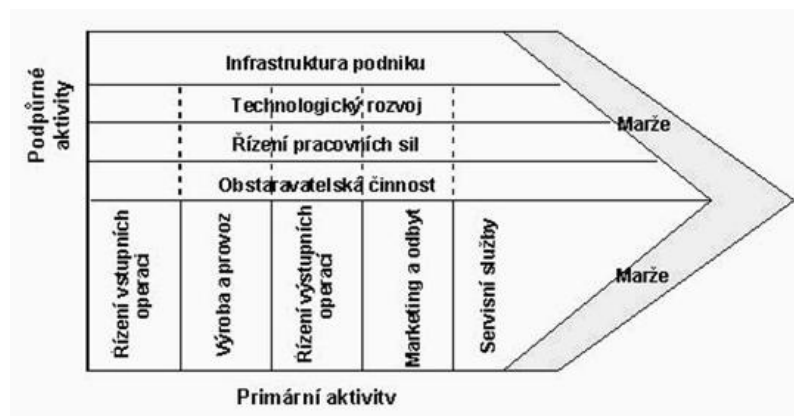
Jedná se o nástroj, který ukazuje způsoby vytváření hodnoty pro zákazníka. (KOTLER, a další, 2007) Každá firma zahrnuje soubor aktivit, pomocí kterých se snaží navrhovat, vytvářet, prodávat a podporovat produkty společnosti. Hovoří se zde mimo jiné o činnostech nákupu, výroby, marketingu, prodeje a doplňkového servisu. Jsou to důležité faktory zejména proto, že veškeré náklady i diferenciace vychází právě z nich. Tím, že si své činnosti a jejich hodnoty podnik zanalyzuje, bude se moci zaměřit na jejich náklady a možnosti odlišení se od konkurence. (MARGRETTA, 2012)

Hodnotový řetězec umožňuje také zjistit slabiny a silné stránky podniku. Hodnotové řetězce podniku se od sebe liší. Podnik zaměřen na výrobu bude mít odlišný hodnotový řetězec od podniku, jenž se zaměřuje na nákup a prodej zboží, či poskytování služeb.

Činnosti hodnotového řetězce se dělí na 3 základní skupiny, z nichž každá obsahuje své podkategorie.

- Činnosti **primární** zahrnují 5 podbodů, které se zabývají základními aktivitami společnosti. Mluvíme v tomto případě o **výrobě, nákupu, prodeji** a následném **servisu**.
- Činnosti **sekundární** (podpůrné) slouží k podpoře primárních činností a zahrnují 4 podkategorie; **obstaravatelské činnosti, technologie, pracovní síla** a **infrastruktura podniku**.
- **Marže** je zde ve významu zisku, tedy celkové hodnoty činnosti a celkových nákladů vynaložených na jejich dosažení. (KOTLER, a další, 2007)

Na následujícím obrázku je zobrazeno, jak jednotlivé činnosti spolu vzájemně souvisí.



Obrázek 3: Generický hodnotový řetězec

(Zdroj: Strateg.cz podle Porter, 1993 (JONÁŠ, 1993))

Úkolem firmy je prošetřit jednotlivé činnosti z hlediska jejich hodnoty ve výkonu a nákladech, a najít způsoby, aby je mohli mít levnější a výkonnější. Jakmile tuto analýzu provedou, mohou se začít porovnávat s ostatními společnostmi. Této fázi se

říká benchmarking. Podmínkou benchmarkingu ovšem je, že se mohou porovnávat pouze se společnostmi lepší.

KOTLER a další (2007) ve své publikaci zdůrazňují, že úspěch firmy nevygeneruje pouze vysoká výkonnost a nízké náklady. Nedílnou částí je také koordinace všech následujících klíčových činností podniku:

- **Proces vciťování se do situace trhu** mapuje veškeré relevantní informace z oblasti činnosti podnikání.
- **Proces vedoucí k nové nabídce** se zabývá zaváděním nových kvalitních nabídek v rámci rozpočtu.
- **Proces získávání zákazníků** se snaží pochopit, jak nové zákazníky získat, pochopit je a na základě toho jim sestavit vhodnou nabídku.
- **Proces řízení vztahů se zákazníky (CRM)** se zabývá aktivitami pro udržení dobrých vztahů se zákazníkem a neustálé zvyšování jejich spokojenosti.
- **Proces řízení dodávky** zahrnuje veškeré činnosti z oblasti přijímání a schvalování objednávek, včasného odesílání zboží a kolekce plateb. (KOTLER, a další, 2007)

1.5. Benchmarking

Analýzu benchmarkingu jsem zařadila pod kapitolu hodnotového řetězce záměrně. V analytické části je totiž benchmarking zaměřen na komunikační mix, který patří do primárních činností hodnotového řetězce, konkrétně do marketingu.

Benchmarking je metoda neustálého porovnávání se s konkurencí, za účelem získání informací, které nám pomohou k pochopení a vylepšení situace naší společnosti. Díky těmto informacím se můžeme od ostatních učit. Není to tedy pouze porovnávání hodnot, ale i hlubší uvědomění si, proč jsou některé společnosti úspěšné a jiné naopak ne. (ANDERSEN, a další, 1996)

V knize Strategický marketing - strategie a trendy, je poukázáno na to, že benchmarking není omezen pouze na porovnávání se s konkurencí či stejného odvětví podnikání. Představuje také výběr a porovnávání vhodných myšlenek a přístupů, které jsou pro podnik použitelné, za cílem zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality. Výsledky benchmarkingu by měly sloužit jako alarm pro manažery, kteří díky nim mohou objektivně měnit svá rozhodnutí s cílem, zlepšení situace podniku. (JAKUBÍKOVÁ, 2008)

JAKUBÍKOVÁ (2008) rozděluje benchmarking na interní, konkurenční, funkcionální, generický a spolupracující.

ANDERSEN a další (1996) toto dělení benchmarkingu podrobněji popisují. Záleží na tom, co máme v plánu porovnávat a s kým se máme v plánu porovnávat.

Co máme v plánu porovnávat?

Výsledky - využití tohoto stylu porovnání se používá k vyhodnocení převážně finanční situace. Zjistíme tím, jak moc je náš konkurent lepší, než my sami.

Procesy - sledováním procesů, které ve firmě probíhají, se můžeme inspirovat, jak bychom naše procesy mohly změnit nebo naopak nastavit úplně nové.

Strategie - Zde se porovnávají firemní rozhodnutí, které společnosti činí proto, aby zlepšila své plánování a strategická rozhodnutí. (ANDERSEN, a další, 1996)

S kým se máme v plánu porovnávat?

Interně – své využití zde najdou velké firmy. Porovnávají se zde totiž pobočky či jednotlivá oddělení stejné společnosti. Proto se tato metoda vyplatí, pokud má firma své zastoupení na více místech, třeba i v jiných zemích.

Funkčně – srovnávání procesů organizací, které nejsou našimi konkurenty, které ale působí ve stejném odvětví nebo používá stejné technologie. Tato metoda nám umožní přijít do styku například se zákazníky.

Genericky – porovnávání svých procesů vůči nejlepším.

Konkurenčně – srovnávání našich výsledků s našimi největšími konkurenty. (ANDERSEN, a další, 1996)

Zmíněné podbody benchmarkingu, co a s kým se budeme porovnávat, se dají zkombinovat. Jednotlivým částem je individuálně přidělena hodnota. To nám dá názornější pohled na to, kterými oblastmi je potřeba se zabývat a které můžeme naopak v porovnávání omezit. **Ilustrační příklad** ukazuje následující tabulka.

Tabulka 3: Příklad porovnávání druhů benchmarkingu s výsledky, procesy a strategií

	Interní BM	Konkurenční BM	Funkční BM	Generický BM
Výsledky	O	X	O	/
Procesy	O	/	X	X
Strategie	/	X	/	/

X=Vysoká hodnota, O=Střední hodnota,/=Nízká hodnota

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (ANDERSEN, a další, 1996)

Tabulka nám tedy slouží k názornějšímu pochopení dané situace firmy. Pomocí jednotlivých značek se může snadněji a rychleji v problému orientovat.

Etapy benchmarkingu:

- 1) Vymezíme si, **co budeme zkoumat**. Musíme si určit hlavní výkonnostní faktory, dle kterých můžeme danou situaci hodnotit.
- 2) Určíme si **partnera**, se kterým se budeme navzájem porovnávat.
- 3) **Shromáždíme získané informace**.
- 4) Získané **výsledky zanalyzujeme a zformulujeme** je ve prospěch možnostem ke **zlepšení**. (SOLAŘ, a další, 2006)

Jelikož je diplomová práce zaměřena na rozšíření komunikačních nástrojů ve firmě, následující řádky tuto problematiku podrobněji popisují.

1.6. Komunikační nástroje marketingu

Marketing se dělí na několik částí. Zaměřila jsem se pouze na komunikační nástroje, protože je Proquim téměř nevyužívá. Firma těží převážně z kontaktů získaných v dávné minulosti a o vytváření kontaktů nových už se nesnaží. Země Jižní Ameriky navíc kladou velkou důležitost zejména na osobní komunikaci. Proto zde vidím možný potenciál rozvoje a zvýšení konkurenceschopnosti této upadající firmy.

Modely hierarchie efektů níže popisují jednotlivé fáze účinků u potenciálních zákazníků. (PELSMACKER, a další, 2003)

Poznávací fáze slouží pro seznámení zákazníka s informacemi, které se pojí k produktu a jeho značce a získává tak širší povědomí o tom, co mu obchodník či neosobní forma komunikace nabízí.

Emocionální fáze si zákazník už vytváří nějaký cit a náhled na produkt. Na základě shromážděných informací z předchozí fáze si už vytváří pozitivní nebo negativní dojem.

Třetí fázi se říká **chování zákazníka**, které je rozhodnutím pro nákup produktu.

Pokud zákazník projde všemi fázemi, předpokládá se, že si o produktu shromáždí informace, poté si na tomto základě vytvoří vlastní názor. Pakliže je názor kladný, rozhodne se ke koupi. V opačném případě nákup neuskuteční (PELSMACKER, a další, 2003).

Marketingová komunikace dokáže být vysoce efektivní díky tomu, že člověka zasáhne napřímo. Jejich cílů je mnoho. Základním cílem je **informovat** zainteresované strany relevantními informacemi ohledně změn ve společnosti či vlastnostech produktu. Tento nástroj není mířen pouze na stálé zákazníky nebo potenciální klientelu. Informací využívají v hojné míře i investoři.

Dalším cílem je **stimulace poptávky** po produktu. Díky dobře vymyšlené komunikační kampani firma se nemusí zabývat zlevňováním, jelikož se její produkt stane z mnoha důvodů atraktivním. Většinou se zde jedná o hraní lidem na svědomí z hlediska zdraví, ekologie a dalších oblastí způsobujících lidem při jejich porušování špatné svědomí.

Díky komunikaci se snaží firma svůj produkt od ostatních **diferencovat**. Homogennost nabídky způsobí to, že zákazník považuje produkty za identické bez ohledu na výrobce. Do této oblasti spadá i výroba pracích prášků. Firmy zde mohou pouze těžko konkurovat s cenou. Musí dát tedy zákazníkovi pádný důvod k použití právě jejich zboží či služeb. Komunikovaná diferenciací sděluje veřejnosti výhody a unikátnost produktu. Cílem je **vybudování značky** produktu i firmy.

Marketingová komunikace se také snaží vyrovnat výkyvy v nákladech na zásoby, výrobu a dalších, které jsou díky cykličnosti velmi proměnlivé. Díky tomuto vyrovnávání se snaží **stabilizovat obrát** firmy.

Posledním cílem komunikačních marketingových nástrojů je **posílení image firmy**. Firemní image ovlivňuje jednání veřejnosti. Komunikace firmy by měla být jednotná a veškeré její prvky by měly být v souladu. Pokud se firma prezentuje způsobem X, ale na venek vystupuje způsobem Y, zainteresované strany ji berou rozporuplně, což není dobře. (PŘÍKRYLOVÁ, a další, 2010)

Komunikační mix

Komunikační mix se dělí na **osobní** a **neosobní**. Osobní formu tvoří **osobní prodej**. Je to jediná forma, která nejen **prodává** produkt, ale také přímo **vytváří vztahy**. Jedná se totiž o komunikaci napřímo. Jedině tato forma nám pomůže získat okamžitou zpětnou vazbu.

Neosobní forma komunikace se dělí na několik dalších aktivit, jejichž společným znakem je to, že s druhou osobou nemáme přímý kontakt.

Reklamou je myšlen neosobní placený způsob komunikace pomocí médií, podnikatelských subjektů, osob k tomu určených či neziskovou organizací. Reklamu chápeme jako stimul ke koupi daného produktu. Jejimi nosiči jsou tiskoviny, prodejní literatura, výroční zprávy, inzeráty v novinách, televizní, rozhlasové a časopisové spoty či billboardy. Pokud chce firma se svým produktem zaujmout velkou masu lidí, tato forma komunikace se doporučuje. Sdělí totiž stejnou zprávu velkému počtu občanů.

Podpora prodeje patří k nepravidelné prodejní činnosti. Slouží ke zdůraznění a doplnění informací o produktu. Bývá zařazena v rámci konání výstav a veletrhů tak, aby podpořila cíle komunikačního programu.

Public relations (dále jen PR) slouží pro vytváření vztahů dovnitř i navenek firmy. Širokou veřejnost zahrnuje formalizovanými i neformalizovanými programy. Důležitou částí PR je publicita. Ve sdělovacích prostředcích je umístěna významná zpráva, která ostatní utvrzuje v tom, že tento způsob komunikace si firma nezaplatila. Do této části je někdy také řazen **sponzoring**, čímž je myšlena finanční podpora firmy nějaké neziskové organizaci nebo jinému subjektu. Cílem sponzoringu je vytváření dobrého jména sponzora a spojitost se sponzorovaným subjektem. (PHD, 2016)

V rámci **veletrhů a výstav** lze využít osobní i neosobní formu marketingové komunikace. Vytváří se zde kombinace přímé komunikace s veřejností a nepřímé komunikace pomocí prezentace produktu.

Pro přehled jednotlivých marketingových aktivit v rámci komunikace slouží následující tabulka, která vyjadřuje, jak moc jsou jednotlivé druhy nákladné a jaké nesou výhody i nevýhody. (PELSMACKER, a další, 2003)

Tabulka 4: Výhody a nevýhody nástrojů marketingové komunikace

DRUH KOMUNIKACE	NÁKLADY	VÝHODY	NEVÝHODY
OSOBNÍ			
Osobní prodej	Vysoké náklady na 1 kontakt	Umožňuje pružnou prezentaci a okamžitý feedback	Vyšší náklady; nutno získat zdatné obchodníky
NEOSOBNÍ			
Reklama	Relativně levná na kontakt	Vhodná pro oslovení velkého množství lidí; kontrolovatelnost nad sdělením	Neosobní; nemůžeme ovlivnit chování zákazníka, nesnadné se měřit účinek
Podpora prodeje	Možnost větších nákladů	Dává podnět k nákupu, má okamžitý účinek	Krátkodobé působení, protože je snadno napodobitelná konkurencí
Public relations	Relativně levná, (hlavně publicita), ostatní PR akce mohou být nákladné, ale bývají pouze jednou za čas	Dlouhodobý účinek, protože působí důvěryhodně a individuálně.	Publicitu není možné řídit tak snadno, jako ostatní formy komunikace.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (PŘIKRYLOVÁ, a další, 2010))

1.7. Branding

Branding je oficiálním pojmem pro tvorbu značky. Skládá se ze 3 složek:

- **Perception** je anglický výraz pro *vnímání*. V této části se při tvorbě značky snažíme o to, abychom na produktu vytvořili něco, k čemu bude zákazník **loajální** a jak si náš produkt **zafixuje do paměti**. Je to snaha o odlišení se od konkurence. Základní atributy jsou zaměřeny čtyřmi směry na **zážitek**, **pohodlí**, **výběr** či **cenu**.
- **Personality** neboli *osobnost* se v brandingu používá pro vyjádření lidskosti značky, její **chování**, **vzhled** a **hodnoty**. Do typů osobnosti značky patří **upřímnost**, **vzrušení**, **kompetence**, **sofistikovanost** a **drsnost**.

- **Communication** patří mezi finální vystupování značky směrem k veřejnosti. Kombinuje vnímání a osobnost značky dohromady. Je důležitá, protože značku kompletně dotváří. Komunikace probíhá pomocí *reklamy, přímého marketingu, designu obchodu* a samotných *zaměstnanců*. (FLOOR, 2006)

1.8. Souhrn teoretických východisek

První kapitola se zabývá pojmem konkurenceschopnost, jelikož tento pojem je zahrnut v samotném názvu práce. DOSTÁL (2008) zdůrazňuje, že typy managementu jako JIT, TQM, krizový i znalostní management a také management změny a udržitelného rozvoje mají za cíl zvyšování konkurenceschopnosti. Udává také, že všechny přístupy, které se konkurenceschopností zabývají, ji mají za cíl zvýšit. Od MARINIČ (2008) jsem se inspirovala s rozdělením konkurenceschopnosti na makro,- a mikroekonomické hledisko a na konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu.

Zvyšování konkurenceschopnosti souvisí s konkurenční výhodou. Zde jsem použila definici od KOTLERA a dalších (2007) který ji popisuje tak, že musíme **dělat věci tak, jak by to naši konkurenti nedokázali**. MARGRETTA (2012) svou definici zase zaobalila do otázek k zamyšlení, **v čem je naše společnost lepší, než ty ostatní**. Pokud si naše silné stránky uvědomíme, můžeme na nich stavět zvyšování konkurenceschopnosti. KYSLINGEROVÁ (2008) zase opisuje návrhy D'Aveniho, který se zabýval strategií konkurenceschopnosti. Tyto strategie jsou zaměřené čtyřmi směry: **náklady a kvalita, know-how, vytvoření vstupních bariér a využití kapitálové pozice**.

Dalšími strategiemi se dále zabýval KERKOVSKÝ a další (2006). V teoretické části jsou popsány strategie **minimalizace nákladů, zaměření** a strategie **diferenciace**. Ta je rozšířená o model **Bowmanových hodin**, který vychází z Porterovy analýzy konkurenčních sil. Ten zobrazuje vztah mezi **hodnotou produktu pro zákazníka a cenou**.

Důležitost **segmentace zákazníků** v rámci aplikace strategií zdůrazňuje (ZICH, 2012) kde se ptá, **kdo je našim zákazníkem, co a proč to kupuje a jak se při tom chová**. MIKOLÁŠ a další (2011) zase odpovídá na otázku, které body by firma měla dodržet,

aby se stala konkurenceschopnější. Konkurenti v ní vidí **potenciál**, firma ví, **kam směřují trendy, rozloží svůj potenciál** do 4 základních bodů SWOT analýzy⁴ a **sleduje dynamiku rozvoje svého potenciálu v čase**.

Druhá část se zabývala pojmem konkurence. KRABEC (2009) vysvětluje, že je zapotřebí, **alespoň 2 subjektů**, aby konkurence vznikla. ZICH (2012) popisuje, které subjekty na sebe působí zevnitř i z venku. V rámci pojmu úspěchuschopnost se dá konkurence chápat dle ZICH (2012) více způsoby, a to **orientací na cíl, soutěží na straně produktů i jejich zdrojů a soutěží s konzistentními i nekonzistentními konkurenty**.

Webový portál **Managementmania** mě inspiroval k popisu typů konkurence, kde je řadí na stranu **nabídky, poptávky a napříč trhem**. Oproti tomu portál **Businessinfo** rozděluje konkurenci podle **teritoriálního hlediska, hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí a mikroekonomického hlediska**.

Při hledání konkurence klade ZICH (2012) důraz na uvědomění si **vyčlenění oboru dle oblasti konkurenčního střetu**. Toto členění lze na základě sestavení tabulky využít pro snadnou a rychlou orientaci na trhu **zdrojů a produktů**. ZICH (2012) dále uvádí pomůcku **trojimperativu**, která pomůže vytřídit **dobré a špatné konkurenty** na základě již dříve vymezených hledisek, kterými se společnost chce prosadit. Patří zde **cíle, zdroje nebo produkt**.

Pro analytickou část bude důležitou kapitolou tzv. **hodnotový řetězec**. Ten se zabývá **aktivitami podniku** (primární, sekundární a marže), jenž vytváří **hodnotu pro zákazníka**. Pomáhá rovněž zjistit jeho **silné a slabé stránky**.

Podkapitolou hodnotového řetězce bylo popsání měřící metody **benchmarking**. Ta nás nabádá získat údaje od **nejlepšího hráče** na trhu v oboru pro nás důležitém. Tyto údaje budou následně **srovnány s údaji naší firmy**. ANDERSEN a další (1996) upozorňují na následné uvědomění si, proč jsou některé společnosti úspěšné a ostatní ne. JAKUBÍKOVÁ (2008) podotýká, že výsledky benchmarkingového srovnávání slouží jako **alarm pro manažery**. Ti mohou díky nim měnit svá rozhodnutí. JAKUBÍKOVÁ (2008) i ANDERSEN a další (1996) popisují jednotlivé rozdělení benchmarkingu. Vždy

⁴ Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

záleží na tom, **co** (výsledky, procesy nebo strategie) máme v plánu porovnávat a **s kým** se máme v plánu porovnávat (interně, funkčně, genericky, konkurenčně).

Další kapitolou teoretické části jsou **Komunikační nástroje marketingu**. Na ty jsem se zaměřila zejména proto, že jich Proquim téměř nevyužívá. PELSMACKER a další (2003) vysvětlují jednotlivé fáze při rozhodování o koupi produktu, kterými si projde každý potenciální zákazník - poznávací a emocionální fáze, které ústí ke konkrétnímu chování zákazníka. PŘIKRYLOVÁ a další (2010) popisují jednotlivé cíle marketingové komunikace. Jsou jimi **informovanost, stimulace poptávky, diferenciací, vybudování značky, posílení image firmy a stabilizace obrátu**. Do komunikačního mixu spadají aktivity **osobní a neosobní komunikace**. Neosobní komunikace zahrnuje **reklamu, podporu prodeje a public relations**. Na závěr je uvedena tabulka, která poukazuje na výhody a nevýhody jednotlivých komunikačních prostředků.

Poslední kapitola je zaměřena na popis tvorby značky, tzv. **branding**. FLOOR (2006) ji dělí na **perception** (vnímání), **personality** (osobnost, lidskost, chování, vzhled, hodnoty) a **communication** (vystupování firmy navenek směrem k zákazníkovi).

2. ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část diplomové práce slouží ke zmapování současné situace společnosti Proquim. Vypozorované údaje budou sloužit jako podklad pro návrhovou část diplomové práce.

2.1. Základní údaje o společnosti

Historie

Společnost Proquim s.a.⁵ založil v roce **1967** Pedro Ponce se sídlem v hlavním městě **Ekvádoru, Quito**, kde tato společnost sídlí dodnes. Dříve se její sídlo nacházelo v blízkosti centra města. Quito se ovšem začalo postupně rozrůstat tak, že se ředitel rozhodnul ji přesunout do severní části, přes 20km od centra města z důvodu hlavní činnosti podnikání. (PONCE, 2015)

Proquim má zajímavou historii. Převzal některé technologické postupy od mezinárodní firmy **Shell**. Zde se specializoval na **dezinfekční a čisticí prostředky a leštidla nábytku**. V průběhu let se společnost vyfiltrovala na dvě hlavní linky - **domácí a průmyslovou**. Postupně se díky častým zahraničním cestám začala vyvíjet směrem k výrobě čisticích prostředků určených převážně do domácností. V Evropě tehdejší ředitel získal know-how pro jejich výrobu a na tom začal své podnikání rozvíjet. (PONCE, 2015)



Obrázek 4: Zázemí společnosti Proquim

(Zdroj: Vlastní foto archiv)

⁵S.a. je zkrácené označení pro „Sociedad anónima“, česky akciovou společnost.

Jako metodu pro **výrobu pracího prášku** zvolil **sušení těchto granulí na podlaze**. V tu dobu to byl zřejmě nejlepší způsob. Se vstupem dalších i zahraničních firem na ekvádorský trh se také změnila technologie výroby pracího prášku. Tato technologie je postavena na sušících věžích, které granule prášku vysuší za mnohem kratší dobu a každé z nich dodá větší objem. Proto je potom možné do balení nasypat menší množství a prodávat je přitom za konkurenční cenu. Toto zařízení se ovšem pohybuje v částkách několika milionů dolarů. Prostor na změnu technologie Proquim bohužel zaspal, a proto se musí snažit čelit konkurenci jinými způsoby.



Obrázek 5: Sídlo společnosti Proquim

(Zdroj: (Mapy.cz, 2016))

Předmět podnikání

Předmětem podnikání je produkce čisticích prostředků, převážně pracích prášků, a jejich následná distribuce do maloobchodu i velkoobchodu.

Sortiment produktů

Proquim se specializuje na produkci čisticích prostředků pro různé druhy potřeb. Disponuje produkty pro domácnosti a pro průmysl. Primární suroviny dováží z USA, Evropy i Jižní Ameriky, které poté přetváří ve finální produkty. Ty dále putují do sítě supermarketů a k dalším distributorům, o kterých bude řeč později v kapitole „*Analýza zákazníků*“.



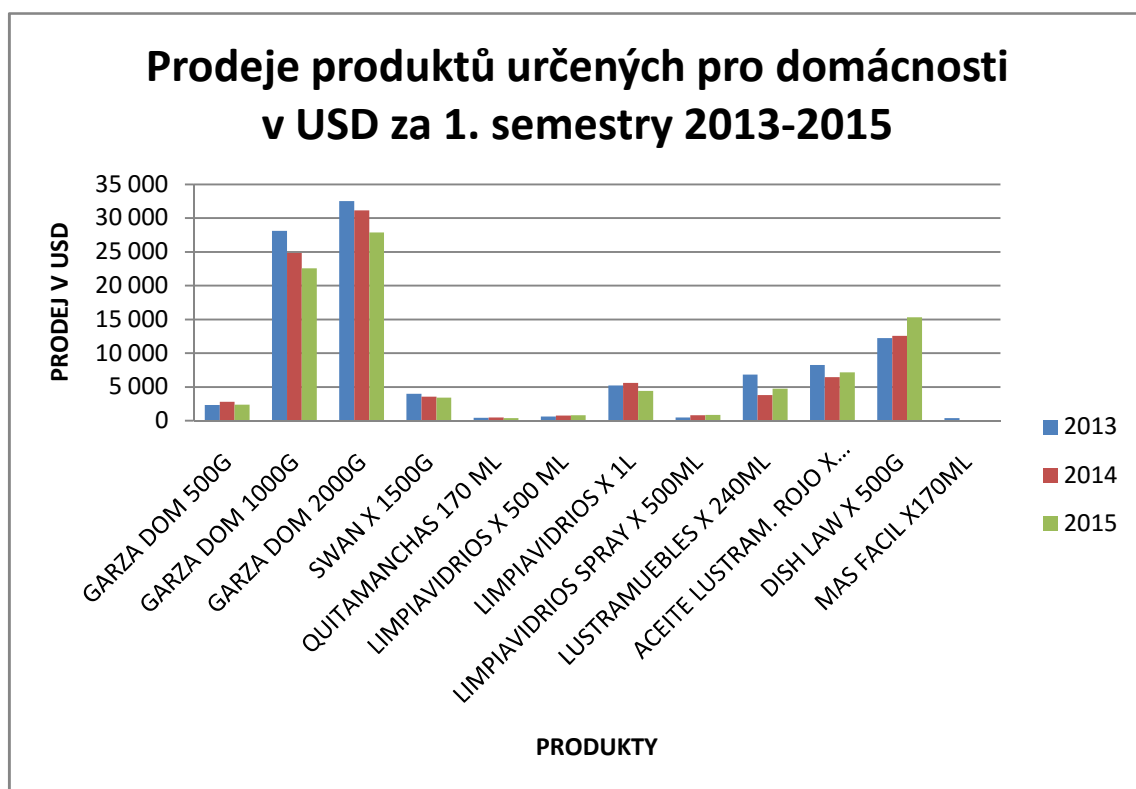
Obrázek 6: Některé z produktů Proquim

(Zdroj: (Proquim, 2014))

Proquim dělí své produkty do 2 produktových řad:

- **Produkty pro domácnosti**

Proquim dělí své produkty i v této kategorii na 2 části – **prostředky pro praní a čištění oblečení** a „**7 ayudas**“ (7 pomocníků v domácnosti). Do sortimentu prostředků na praní prádla patří produkty, jejichž prodejní výsledky jsou znázorněny na následujícím grafu. Podrobný popis těchto produktů se nachází pod grafem.



Obrázek 7: Prodeje produktů pro domácnosti za 1. semestry 2013-2015

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (TORRES, 2015))

Koncentrovaný prací prášek **Garza Domestico** je určen pro běžné praní. Balí se v množství po 500g, 1000g a 2000g. Prací prášek **Swan**, balený po 1500g se zase specializuje na praní delikátního oblečení. Tekutý přípravek **Quitamanchas** (170ml) se používá jako odstraňovač skvrn z oděvů. Poslední produkt z řady určené pro čištění oděvů s názvem **Másfácil**, se zase zaměřuje na odstranění skvrn z límců, manžet a košilí. Ten se ovšem od roku 2014 přestal vyrábět.

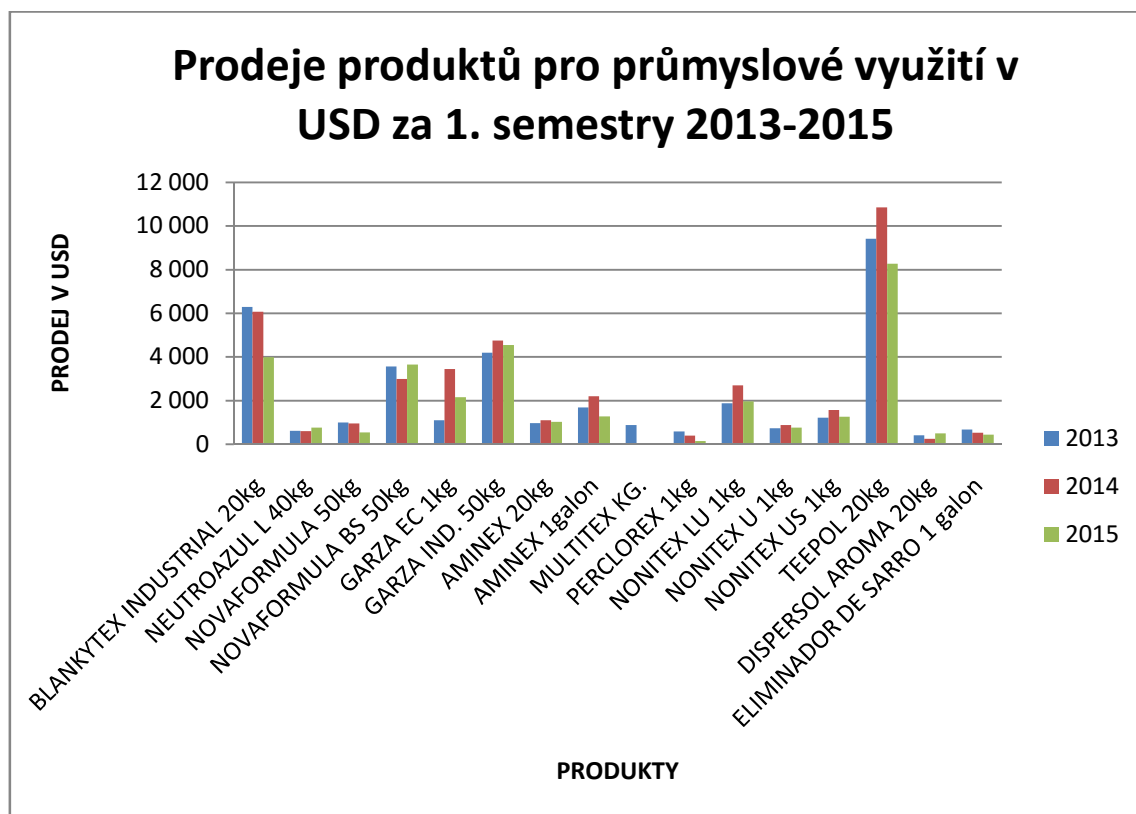
Specializace pro čištění zařízení v domácnosti zahrnují 4 produkty. **Limpiavidrios**, neboli v překladu „čistič oken“, který se vyskytuje v tekuté formě v balení 500ml, 1000ml nebo jej můžete pořídit také ve spreji. Přípravek na čištění nábytku **Lustramuebles** jenž je možno sehnat v balení 240ml. **Aceite lustramuebles rojo** se používá na dřevěné plochy a je v dostání 240ml balení. Posledním produktem je

přípravek na mytí nádobí **Dishlaw** využívaný pro mytí nádobí v myčce a v množství 500g.

Produkty určené pro domácnosti mají jasného **favorita**, a tím je prací prášek **Garza**. Již po nahlédnutí do výrobní a skladovací haly mi bylo jasné, že veškerý fokus je zejména na tento produkt. Relativně solidní prodejní výsledek má i produkt pro myčky nádobí – **Dishlaw**. Ten má jako jediný vzestupnou tendenci prodeje po celé 3 roky pozorování.

- **Produkty pro průmysl**

Další specializací jsou produkty pro průmyslové využití. Následující graf porovnává jejich prodeje rovněž za 1. pololetí let 2013-2015. Produkty určené pro průmysl se dělí na 2 produktové řady, a to **praní oblečení** a **čištění povrchů**. Podrobný popis těchto produktů se nachází pod tímto grafem.



Obrázek 8: Přehled prodejů průmyslových produktů za 1. semestry roku 2013-2015

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (TORRES, 2015))

Blankytex industrial patří do sortimentu dezinfekčních prostředků. Koupit si jej můžete po 20kg balení. Produkt **Neutroazul L**, balen po 40kg, se používá vždy jako „asistent“ k pracímu prášku. Pomáhá totiž odstranit jeho zbytky a zabráňuje žloutnutí prádla. Přípravky s názvem **Nova formula (A a BS)**, baleny po 50kg, se využívají převážně na úrovni nemocničních zařízení, protože jsou určeny k odstraňování specifických skvrn. **Nova formula BS** je navíc vhodná pro odstranění skvrn od krve. **Garza EC** (Garza económico) se v průmyslu může využít nejen na praní prádla, ale také na čištění povrchů. K sehnání je v balení 1kg. **Garza industrial (Garza Ind)** se zase využívá v nemocničních zařízeních. Na prodej v balení po 50kg. **Aminex** je formulován jako textilní změkčovač a parfémovaný prací prostředek do použití v průmyslových prádelnách. Tento produkt má i další variantu, která přesně odpovídá normám pro nemocniční zařízení. V dostání je po 20kg nebo 1 galonu⁶. **Multitex**, jakožto přípravek vhodný pro praní všech materiálů, se po roce 2013 přestal vyrábět. **Perclorex** se používá na suché čištění. Dostat jej můžete v balení polkg. **Nonitex U** patří mezi koncentrované prací prostředky všeobecně využitelné. Je balen po množství 20kg nebo 1 galonu. Jeho „bratr“ **Nonitex LU** se vyskytuje v tekuté formě ve stejném množství. **Teepol** – přípravek, který má velmi široké využití a možná i proto se objemy jeho prodeje vyšplhaly nejvíce ze všech produktů. Prodává se v balení po 20kg a využívá se na odmašťování a čištění skvrn z podlah, stěn, koupelen, regálů, nádrží kontejnerů, nádobí a ropných vrtů. Přípravek **Dispersol aroma** je vhodný pro dezinfekci a čištění koupelen, podlah, stěn, keramiky a porcelánu. Můžeme si jej koupit v množství po 20kg nebo 1 galonu. **Eliminador de Sarro** se aplikuje na čištění vodního kamene, plísní a organického odpadu. K dostání je v galonech. (TORRES, 2015)

Na grafu si můžeme všimnout, že firma má nabízet sice docela širokou škálu produktů, ovšem jejich odbyt je velmi nevyrovnaný. Produkty vyskytující se v pravé části grafu mají téměř zanedbatelný odbyt. Z toho důvodu Proquim začíná soustředit téměř veškerou svou pozornost na prací prášek a gel **Garza** a produkt **Teepol**.

⁶ 1 galon=3,78541178litrů

2.2. Základní zhodnocení finanční situace podniku

Firma začala pociťovat finanční krizi v roce 2005. Od tohoto roku začaly její tržby každoročně klesat a situace se nezlepšovala. K dispozici jsem získala rozvahu a výkaz zisku a ztrát pouze z roku 2015. U předchozích let mi bylo řečeno, že obrat společnosti již druhým rokem o **30% klesl**. **Příjmy** za rok 2015 činí **612 420,21 USD**. Z toho **výdaje** připadají na **568 304,95 USD**. Celkový **zisk** v tomto roce činí **41 115,26 USD**. (TORRES, 2015) a (PONCE, 2015)

2.3. SLEPTE analýza

Pro popis makroekonomických faktorů, které společnost ovlivňují, jsem si vybrala SLEPTE analýzu. V následujících bodech jsou vysvětleny jednotlivé faktory, které se k ekvádorskému trhu vztahují.

Proquim patří mezi malé společnosti v oblasti produkce čisticích prostředků. I tak se jí ovšem týkají ekonomické změny, které se v politicky nestabilním Ekvádoru dějí.

Sociální faktory⁷

Do těchto faktorů zahrnuji **demografické údaje** o obyvatelstvu Ekvádoru. Jakákoliv změna ve struktuře obyvatelstva totiž může způsobit změny v poptávce.

Ekvádor patří mezi **socialistické státy**. Je zde vidět výrazná nerovnost mezi občany. Socialismus zde pomohl vymýtit střední třídu a zejména ve velkých městech můžeme vidět buď chudé, anebo naopak velmi bohaté občany.

- **Věk a rozmístění obyvatelstva**

Tyto informace patří mezi stěžejní z hlediska vytváření marketingového komunikačního mixu. Různými způsoby totiž budou propagovány prací prostředky pro děti a mládež a jinými způsoby bude reklama naopak zacílena na populaci v poproduktivním věku.

Zhruba 30% populace se nachází ve věku do 15 let. Dalších 7% nad 60 let. **Občanů v produktivním věku je ale pořád většina**. Největší část obyvatelstva žije ve velkých

⁷ Zdroj: (BusinessInfo, 2014) pokud není uvedeno jinak.

městech, v **Quitu** a **Guayaquilu**. Dále jsou více osídleny andské a pobřežní části Ekvádoru. Amazonský region je osídlen pouze zřídka.

- **Náboženství**

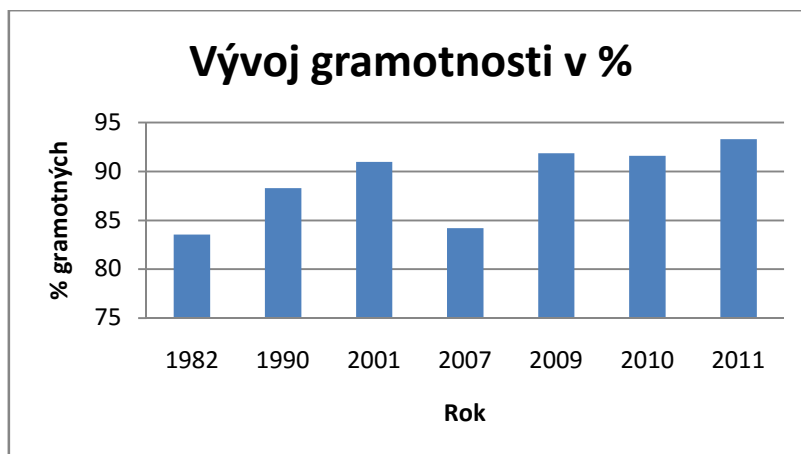
Informace ohledně víry jsou z hlediska tvorby komunikačního mixu nezbytné. Slouží hlavně k uvědomění si náboženských hodnot a díky tomu mohou být užitečné z pohledu jakéhosi „vykřičníku“ při nevhodně zvolené formě propagace. Jsou důležité zejména v zemi ryze vyznamenávající pouze jedno náboženství. Převážnou většinu zde tvoří **katolíci** (78%). 12% se hlásí k **protestantům**. Zbytek tvoří ateisté a ostatní formy náboženství. V Ekvádoru je katolické náboženství v porovnání například s Českou republikou velmi uznáváno. Jeho rituály dodržuje opravdu každý, který v toto náboženství věří.

- **Vzdělanost**

Informace o vzdělanosti obyvatelstva nám slouží k porozumění o vývoji gramotnosti a také počtu studentů na vysokých školách v Ekvádoru. Na základě těchto informací jsme schopni odvodit, odkud tito lidé čerpají informace a jak moc mohou dané problematice rozumět.

Gramotnost v Ekvádoru pro občany 15 let a více od roku 2001 se nachází nad hodnotou **90%**. Počet studujících na vysokých školách je přes 61000 studentů (SYMONDS, 2015), což je při celkovém počtu 15,74 mil. 0,4%. Když ovšem vezmeme v potaz, že ve věku 15-60 let se nachází 63% obyvatelstva⁸(9 916 200 osob), tak z této části to je 0,6%.

⁸Viz. Sociální faktory, věk a rozmístění obyvatelstva.



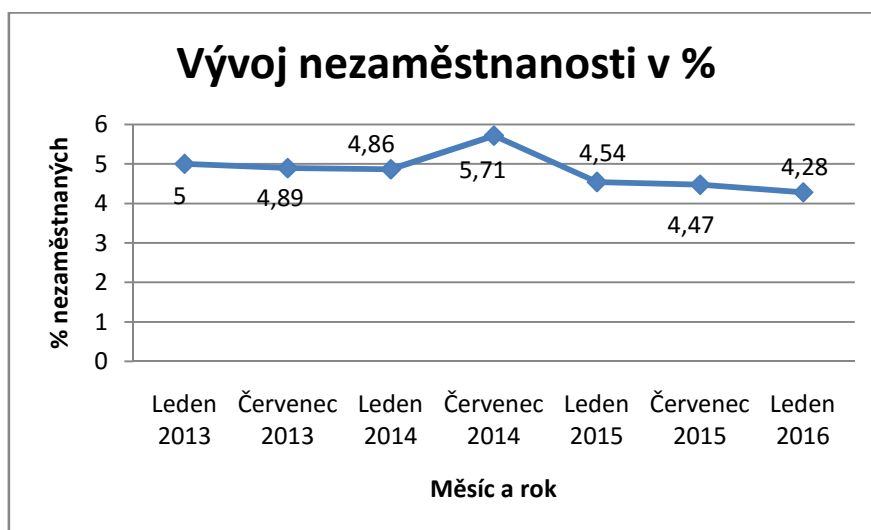
Obrázek 9: Vývoj gramotnosti v Ekvádoru od roku 1982 u občanů starších 15 let

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (SORIA, 2013))

- **Míra nezaměstnanosti**

Údaje o míře nezaměstnanosti a struktuře zaměstnání nám poskytnou informace o finančních příjmech obyvatelstva.

Míra nezaměstnanosti se za poslední 3 roky kolísala kolem hodnoty **4,8%**.



Obrázek 10: Vývoj nezaměstnanosti v Ekvádoru (2013-2016)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (TradingEconomics, 2016))

- **Mzdové ohodnocení pracovníků**

Finanční zajištění obyvatelstva nám poskytne přehled výše mezd a platů. Pokud si tyto údaje vhodně propojíme s předchozím ukazatelem, dostaneme informaci o finanční situaci obyvatelstva Ekvádoru. Minimální mzda při 40 hodinové práci za týden činí **354 USD** a 59 USD jako extra ohodnocení. (SalarioMinimo, 2015) Výše minimální mzdy od zavedení dolaru neustále rostla. (TradingEconomics, 2011)

Průměrná mzda se zde pohybuje na **492,78 USD** za měsíc. (PreciosMundi, 2016) Při vysokých nákladech na živobytí, které se průměrně pohybují na částce **508 USD** lze tvrdit, že je zdejší obyvatelstvo chudé a jen menšina si může dovolit utrácet za věci, které neslouží pro jejich nutnou potřebu. (Numbeo, 2016)

- **Rodinné hodnoty**

Z hlediska komunikačního mixu jsou tyto údaje velmi důležité. Pomáhají nám k sestavení propagace našeho produktu. Tím, že uživatelé pracích prostředků jsou z největší části domácnosti, měl by na tyto údaje z hlediska sestavení komunikačního mixu brát zřetel.

Ekvádorci mají velmi **vysoce postavené rodinné hodnoty**. Jejich rodina je pro ně základ a tráví s ní spoustu času. O velkých svátcích je taktéž rodinná sešlost na prvním místě.

Ekvádorci také moc necestují za hranice své země. Mimo to, že na to nemají dostatek finančních prostředků, hraje svou důležitou roli také to, že jsou se svou rodinou velmi spjati, a proto jejich cesty slouží spíš jako návštěva rodinných příslušníků. Těch mají většinou požehnaně.

Do této kapitoly jsem uvedla také patričné opodstatnění jednání Ekvádorců. I zde totiž můžeme najít teoretický základ, kterým se zabýval Geert Hofstede. Ten je považován za experta v oblasti kulturních rozdílů v chování v různých mezikulturních společnostech. (DUMITRESCU, a další, 2010) Ekvádorský národ patří do skupiny s **vysokou hodnotou uznávání autorit**. Ta se zde pohybuje na hodnotě 78. Říká nám to, že Ekvádorci **vnímají mezi sebou**

nerovnosti, které můžeme například objasnit i v cítění **nadřazenosti nad původními obyvateli**, Indiány. Dále zde **uznávají authority**, do kterých řadíme nejen ředitele firem, armádu a prezidenta, ale také otce, jakožto hlavy rodiny. (HOFSTEDE, 2016)

Ekvádorci patří mezi vysoce **kolektivní hráče**. Jejich skóre v individualismu je pouhých 8. Rádi řeší situace ve větším počtu lidí a také se snaží nevytvářet zbytečné problémy a raději zůstat v „**harmonii**“. Tento typ skupiny je charakteristický také **vysokou sounáležitostí se svou skupinou**. Proto se u těchto národů vidí pevné rodinné semknutí se **silnými vazbami mezi rodinnými příslušníky**. (HOFSTEDE, 2016)

Ekvádorský národ patří díky své hodnotě maskulinity 63 spíše pod národ **maskulinní**, než **femininní**. Projevuje se to tak, že je zdejší společnost orientována na **výkon a úspěch** s ním spojený. Díky tomu, že se jedná o kolektivisty, snaží se dostat do určitých skupin, které by jim požadované ohodnocení mohly poskytnout.

Legislativní faktory

Tyto faktory patří mezi stěžejní. Při volbě komunikačních marketingových nástrojů upozorňují na různé zákazy, povolení a případné sankce při jejich přerušení. Pro různé způsoby marketingové komunikace zde nejsou žádná významná omezení. (PONCE, 2015)

Ekonomické faktory

Nejdůležitějšími hospodářskými centry jsou Quito a Guayaquil, kde se soustředí většina velkých firem. Další významnou oblast představuje amazonský region, který je důležitý v oblasti těžby ropy. Její významný pokles ceny v roce 2015 ovšem tento druh průmyslu velice ohrozil, a tím pádem ohrozil i celou ekvádorskou ekonomiku.

V roce 2000 Ekvádor přijal jako svou měnu **americký dolar** (USD). Dříve se zde platilo měnou Sucres. Ta se ovšem stala velice nestabilní a její volatilita byla čím dál větší. Za den se její hodnota změnila o významné částky hned několikrát. Proto se stávalo, že drahé výrobky typu aut a elektroniky se již v této době prodávaly za dolary. Proto nastavení této měny pro občany až tak velká změna nebyla. Dolar přinesl

finanční stabilizaci, snížení inflace a nezaměstnanosti. Na druhou stranu musel Ekvádor čelit také snížení konkurenceschopnosti v oblasti exportu, jelikož se jeho výrobky staly **dražšími**, než byly doposud. Zavedení USD také omezilo pružnost ekvádorské ekonomiky a omezila možnosti měnové politiky, která je podřízena USA. (BusinessInfo, 2014)

Ekvádor je exportní zemí několika komodit. Mezi největší patří zemědělské produkty, jako jsou **banány, kakao a krevety**. (BusinessInfo, 2014) Nejvýnosnější komoditou je pro ně ovšem stále ropa. Ta bohužel za poslední rok 2015 razantně snížila svou cenu, a tudíž na jejím prodeji Ekvádor ztrácí v porovnání s předchozími roky. (AliaWeb, 2016)

Fiskální politika, jakožto aktivní nástroj zasahování státu do hospodářství, je velmi závislá na daních z exportu ropy a ostatních komodit. Když v roce 1998 odstartovala bankovní krize, objevily se nedostatky týkající se regulací tohoto systému. Banky se začaly stávat stále více nestabilní, úroky se byly vysoké a všechno vedlo k postupnému ekonomickému sestupu. (BECKERMAN, a další, 2002)

Ekvádor sám o sobě má určitý ekonomický potenciál. Ačkoliv je tato země malá, je hodně diverzifikovaná. Najdete zde pobřeží Tichého oceánu, vysoké hory a prales Amazonie. Má tedy spousty možností, jak ohledně zemědělství, tak z oblasti průmyslu. Ovšem není to všechno o tom, co daná země má k dispozici. Důležitou částí jsou lidé, kteří této zemi vládou. A o tom dále pojednává další část SLEPTE analýzy, politické faktory. (BECKERMAN, a další, 2002)

Tabulka 5: Vývoj HDP, inflace a nezaměstnanosti (2010-2014+výhledy)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (výhledy)
HDP (mil. USD)	69 555	79 277	87 623	94 473	101 094	102 440
HDP (změna %)	3	7,8	5,1	4,5	4,03	4,02
HDP na obyvatele	4 633	5 193	5 645	5 989	6 417	6 694
Inflace (%)	3,33	5,41	4,16	2,7	3,67	3,3
Nezaměstnanost (%)	7,4	5,5	4,6	4,6	4,9	5,0

(Zdroj: (BusinessInfo, 2014))

Sledováním HDP zjistíme ekonomickou sílu dané země. Ačkoliv se tento ukazatel může zdát dosti obecný a pro malé firmy nepodstatný, firma díky jeho změně může pociťovat změny na svém odbytu. Taktéž inflační změny mohou mít vliv na příjem z prodávaného zboží a ceny za nákupy surovin. HDP Ekvádoru během posledních 5 let rostlo. Ovšem jeho procentuální změna v každém roce začala od roku 2012 klesat. **Míra inflace je zde nízká** a změna od roku 2014 byla pouhých -0,37%. Za příčinu je možno uvést zavedení USD v roce 2000. Ta přispěla ke stabilizaci měny v Ekvádoru. Tento minimální pokles inflace neboli deflace, mohl minimálně způsobit **pokles cen**. Ředitel Proquim ovšem podotýká, že tento ekonomický jev neměl na Proquim žádný dopad. (BusinessInfo, 2014)

Poslední trendy ukazují, že spousta firem, které v Ekvádoru působily, se přesouvají do Kolumbie. Kolumbie je severní sousedící zemí. Stále si udržuje svou měnu - Kolumbijské Peso (COP), které má oproti USD mnohonásobně nižší hodnotu⁹. Vše je díky tomu v Kolumbii levnější. Dokonce i občané Ekvádoru tam jezdí nakupovat věci pro běžnou spotřebu. Firmy tedy ruší svou výrobu v Ekvádoru a přesouvají ji do Kolumbie, jelikož se jim to vyplatí mnohem více. Dokonce i silný konkurent Proquim používá svou základnu v Guayaquilu už jenom jako sklad. Veškeré zboží dováží ze své základny v Kolumbii. (PONCE, 2015)

⁹ 1 USD=3185 COP (údaj ze dne 10.3.2016)

Politické faktory

Ekvádor se řadí již od roku 1990 mezi **politicky nestabilní země**. Faktem je to, že od roku 1996 se zde vystřídalo u moci 5 prezidentů a přes 10 ministrů financí.

Ekvádor je coby do státního zřízení **prezidentská republika**. Panuje zde **socialistický systém** pod vládou prezidenta Rafaela Correy, který je u moci od roku 2007. Ten se řadí do tzv. bolívarske skupiny jihoamerických lídrů.

Correa prosazuje socialismus za účelem podpory společnosti a snížení nerovnosti v zemi. Levicový styl vlády Correy omezuje čím dál více obchodní politiku, kterou do této doby nejvíce zastupovala spolupráce s USA: Tento odklon nahrazuje čím dál větší **spolupráce s Čínou**. Čína se stala největším věřitelem Ekvádoru. Ten ji má svůj dluh splatit v podobě surové ropy.

Prezident Correa se rozhodl Ekvádor uzavřít okolním zemím a to tak, že zvyšuje cla a kvóty pro místní dovozce. Je nutné si přitom uvědomit, že Ekvádor až tak soběstačná země není. Navíc mezinárodní spolupráce jeho ekonomiku mohla mnohem více posílit a pomoci jí z krize, tvrdí ředitel Proquim.

Ekvádor se rozhodl odstoupit od Mezinárodního měnového fondu¹⁰ a znovu se přidal do organizace **OPEC**¹¹. (JÁCOME, 2004)

Technologické faktory

Proquim dováží primární materiály ze zemí **Severní a Jižní Ameriky** a **Evropy**. Svou produkci vždy několikrát během procesu kontroluje. Mezi silné stránky těchto produktů patří to, že jsou sto-procentně biologicky odbouratelné a tudíž neškodí životnímu prostředí. (Proquim, 2014)

Technologie výroby pracích prášků se za poslední léta změnila. Proquim bohužel tuhle změnu nerespektoval, a proto teď musí čelit obrovskému vlivu konkurence, která je schopna dodat kvalitní produkty za lepší cenu. Proquim tedy stále provozuje svou zaběhlou technologii výroby.

¹⁰ Mezinárodní měnový fond (IMF) vzniknul po válce v roce 1947 za účelem podpory měnové kooperace zemí tak, že bude pomáhat pomocí směn a úvěrů tak, aby ekonomika rostla a prosperovala.

¹¹ OPEC je společenství zemí, jež jsou vývozci ropy.

- **Popis výroby pevného detergentu v Proquim:**

Proquim využívá zastaralou metodu k produkci pracích prášků. Ta funguje tak, že se granule pracího prášku suší na podlaze a poté se přesype již do obalů. Výhodou tohoto postupu je to, že prášek nemůžeme prohánět vzduchem, tudíž se jednotlivé částičky nezvětší. Proto můžeme používat na praní menší množství, než kdybychom sušili v tzv. věžích. (PONCE, 2015)



Obrázek 11: Výrobní proces v Proquim

(Zdroj: Vlastní foto archív)

- **Popis výroby pevného detergentu v ostatních společnostech**

Pokročilejší společnosti, které šly s dobou a inovovaly, využívají technologii sušení detergentů ve věžích. Tato technologie celkový proces urychlí a navíc je prášek proháněn vzduchem. To zapříčiní zvětšení částic. Pro firmu nese tu výhodu, že nemusí do balení dávat tak velké množství. Pro spotřebitele je zde ovšem nevýhoda ta, že co se kvantitý týče, musí přidávat více a prací prášek mu tak nevydrží tak dlouho. Dalším významným faktorem je regulace ze strany vlády. Od roku 2016 je zavedeno **omezení přidávání fosfátů¹² na pouhých 5% z celého produktu**. Toto oznámení vyšlo v 2. polovině prosince 2015. Firmy produkující prací prostředky od nového roku musí tyto látky omezit! Přípravky vyrobené do konce roku 2015 mohou být v následujícím roce klidně doprodány s libovolným množstvím fosfátu. Proto se firmám vyplatí do konce roku 2015 svou produkci zvýšit na maximum. Vymyšlení nové formule na přípravu totiž stojí obrovské úsilí. Všechny společnosti si musí pospíšet, pokud s tímto omezením již nepočítaly dříve. (PONCE, 2015)



Obrázek 12: Sušící věž pro výrobu pevného detergentu (Jabonería Wilson, Quito)

(Zdroj: Vlastní foto archiv)

¹²Fosfáty jsou soli kyseliny fosforečné a přidávají se do pracích prostředků. Jejich funkcí je změkčování vody a také na sebe dokážou vázat nečistoty, které se na oblečení nachází. Bohužel nejsou přátelské k životnímu prostředí, a proto je jejich množství v produktech regulováno.

Ekologické faktory

Ekologická omezení v chemickém průmyslu jsou následující:

- 1) Podíl **fosfátů** musí být od roku 2016 zredukován na **5%** z důvodu škodlivosti těchto látek ve vodě.
- 2) Společnost musí sídlit v takové části města, kde **neohrožuje životní prostředí**. Touto částí je v Quitu Calacali, kam by se podle nových zákonů měly odstěhovat společnosti provozující chemický průmysl. Proquim by se svou současnou polohou v Pomasqui mohl mít problém. Na druhou stranu kvůli své zastaralé technologii životnímu **prostředí nijak neškodí**, a proto může zůstat tam, kde se momentálně nachází. V době, kdy byla společnost postavena do této části města, žádná omezení ještě neexistovala. Teď je toto místo díky hezkému počasí a příjemnější teplotě považováno za atraktivní z hlediska stavění obytných čtvrtí. (PONCE, 2015)

Shrnutí důležitých bodů SLEPTE analýzy

- Procentuelní rozmístění obyvatelstva v rámci jejich věku je nejvyšší od **15 do 60 let**.
- Největším náboženským vyznáním je zde **katolická církev**.
- Z podkladů o hodnotě mezd a výdajích na živobytí vyplývá, že je místní obyvatelstvo **chudé**.
- Podle analýzy Hofstedeho jsou Ekvádorci převážně zaměřeni na **výkon a kolektivní řešení**. Hodnota **uznávání autorit** je zde velmi **vysoká**.
- Od zavedení USD se měna stabilizovala. Výkyvy hodnoty peněz se pohybovaly spíše k záporným částkám, čímž vedly stát do mírné **deflace**. Ta mohla způsobit menší **stagnaci ekonomiky**, která se projevila tak, že **lidé méně utrácí**.
- Neustále přibývá **konkurence** ze severního sousedního státu - **Kolumbie**.
- Proquim se v rámci pojmu konkurenceschopnost bude muset zaměřit na jiné oblasti, než je technologie výroby detergentů. Využívá totiž zastaralou metodu. Svou technologii musí vézt ovšem směrem **omezení fosfátů** a vytvořit takový přípravek, který jich bude obsahovat maximálně 5% a také bude pořád co

nejlépe prát. Důležitým faktem je, že Proquim díky své zastaralé metodě výroby pracích prášků **neškodí životnímu prostředí**.

2.4. Analýza oborového prostředí

Prádelní průmysl v Ekvádoru

Pro popis této kapitoly jsem se informovala ze statistického výzkumu **Euromonitor international** z roku 2012.

Fakta

- Prodeje z oblasti prádelního průmyslu vzrostly o 6% v roce 2011.
- Vzrostlo používání praček, jelikož vzrostl počet míst, která zaplnila prádelny. Tento záměr podnikání neustále nabírá na důležitosti.
- Největším lídrem na trhu v této oblasti je společnost Unilever.
- Do budoucna se očekává nárůst prodejů o 2%.

Trendy v prádelním průmyslu

Veřejné prádelny v poslední době neustále nabírají na **důležitosti**. Rozrůstají se převážně v oblastech urbanizace. V malých městečkách, vesnicích nebo osadách je nepotkáte. S postupným osídlováním dříve prázdných částí města se jako trend nese to, mít své obydlí co nejmenší v rámci úspore místa. Proto je v Ekvádoru externí služba praní a sušení prádla velice rozšířená. Lidé si buď nosí své prádlo do prádelen sami, nebo si najímají přímo „**prací službu**“, která za ně tuto práci odvede. Opět, jako všude jinde, platí fakt, že čím je rodina movitější, tím snadněji si může dovolit tyto služby. U chudších vrstev obyvatelstva doposud převládá ruční praní.

Dále můžeme hovořit o větší chuti Ekvádorců kupovat jiné elektronické spotřebiče z hlediska zvýšení svého status quo. Proto pračka na praní zastává v domácnostech až druhotná místa z hlediska preference na její pořízení.

V prádelním průmyslu se s rozšiřující konkurencí a zvyšující poptávce na kvalitnější zboží stále více rozmáhá používání **tekutých pracích prášků**. V Ekvádoru jejich prodej

roste každoročně o 7%. Ekvádorci tento způsob praní hodnotí jako vysoce efektivní v porovnání s práškovou variantou.

Se stoupající popularitou obytných staveb s malými prostory pro bydlení se také rozšiřuje služba **sušení prádla**. Tato služba bývá převážně spojena přímo s prádelnou. Díky malým prostorům v bytech a velkému smogu ve městech lidé tuto službu využívají současně s praním. Poptávka po sušičkách se v období dešťů mnohonásobně zvyšuje.

Shrnutím lze tvrdit, že prádelní průmysl v Ekvádoru neustále roste. Za příčinu ho má poptávka po koupi pracích prostředků a po pracích službách rovněž. S tímto rozvíjejícím se průmyslem ovšem přichází konkurence nejen ze zahraničí, ale i místní. Firmám se tedy stále vyplatí do této oblasti investovat. Je ovšem nutné nalézt určitá opatření, které povedou k boji se stávající a budoucí konkurencí. (Euromonitor, 2012)

Dodavatelé

Ředitel Proquim mluví o 3 nejdůležitějších dodavatelích, které stojí za to blíže specifikovat. Následující tabulka obsahuje stručné shrnutí každého z nich¹³.

Tabulka 6: Seznam hlavních dodavatelů Proquim

Název dodavatele	Místo působnosti ¹⁴	Dodávané zboží/materiál	Použití
Tata Chemicals	Velká Británie	Uhličitan sodný	„soda na praní“
Stepan	USA	Kyselina sulfonová	„omyvatelné barvivo“
Renania	Ekvádor	Obaly na produkty	Balení produktů do finální podoby

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (PONCE, 2015))

U všech těchto dodavatelů se kromě *Renania* jedná o velké mezinárodní společnosti.

¹³ K dispozici jsem dostala údaje pouze o názvu firem a produktech, které do Proquim dodávají. Z toho důvodu je tabulka stručná.

¹⁴ Odkud Proquim odebírá

Zákazníci¹⁵

Proquim je specifický v tom, že neprovozuje službu nákupu na prodejně. Veškeré objednávky jsou řízeny dle objednávkového systému. Díky tomu zná všechny své zákazníky. Převážně se jedná o právnické osoby, které produkty Proquim prodávají dál. Můžeme zde tedy hovořit v převažujícím „B2B“ business. Proquim zde tedy působí jako prostřední část mezi výrobou a konečnou spotřebou.

Zákazníkem Proquim může být jakákoliv fyzická i právnická osoba. Proquim dodává do několika specifických složek podnikání, které jsou podrobněji rozebrány v následujících řádcích. (TORRES, 2015)

- **Řetězce supermarketů**

Prací prostředky v největším množství odebírají právě supermarkety v Ekvádoru. Jeho nejvýznamnějšími klienty jsou obchodní řetězec supermarketů **SUPERMAXI** a **Santa María**¹⁶. Tito klienti učinili za rok 2015 **76%** veškerého obrátu! Odebírají produkty Garza (v pevné formě) a Swan (v tekuté i pevné formě). Mimo produkty Proquim nabízí tyto supermarkety další širokou škálu, aby si jejich zákazníci mohli vybrat dle svého gusta. Zde proto čelí Proquim největšímu konkurenčnímu boji, kde se v jednom regálu potkává několik různých přípravků. Zároveň jsou ovšem supermarketové řetězce jeho nejvýznamnějším zákazníkem. Bez těchto řetězců by měl svůj obrát o více než polovinu nižší. (TORRES, 2015)

- **Prádelny**

Dle výzkumu Euromonitor International nabývají prádelní služby za poslední léta velkého rozmachu. Souvisí to s mnoha faktory, které jsou popsány v kapitole *Oborová analýza*. Zde si Proquim za dobu své existence vybudoval stálou klientelu, kterou je ovšem díky silné konkurenci velmi obtížné udržet.

Proquim dodává do 4 prádelen, z nichž všechny mají své sídlo v Quitu. Jeho nejvýznamnějším odběratelem je prádelna **Favimatic**, která za rok 2015 odebrala zboží v hodnotě 15560USD a díky tomu se zařadila 4. místo v oblasti výnosnosti zákazníka.

¹⁵ Veškeré podklady k této kapitole jsou z výkazu prodeje za rok 2015.

¹⁶ Možno přirovnat k hypermarketu Albert v České republice.

Celkově tvoří prádelny pouhých **3%** ročního obrátu. (TORRES, 2015)

- **Nemocnice**

Jelikož produkty Proquim jsou převážně neparfémované, našly si oblibu i v ekvádorských nemocnicích, které tuhle vlastnost u pracích prášků vyžadují.

Proquim dodává do několika nemocničních zařízení. Jedná se o Červený kříž, soukromé kliniky či státní nemocnice. Nejvýznamnějším zákazníkem, který za rok 2015 odebral zboží v hodnotě 13025 USD, je nemocnice **Hospital Enrique Garces** sídlící v Quitu.

Celkový objem prodejů těmito zařízeními se za rok 2015 nachází na částce **5,6%**, což je zboží v hodnotě 32 948 USD.

- **Potravinářský průmysl**

Z této oblasti zásobuje Proquim celkem 4 odběratele. Jedná se o zemědělské závody a fabriky specializující se na výrobu potravinářských produktů. Se svým prodejem 18 423 USD za rok zahrnuje podíl **3,11 %** z celkového objemu prodeje. Jeho nejvýznamnějším klientem je zde společnost **Agropesa**.

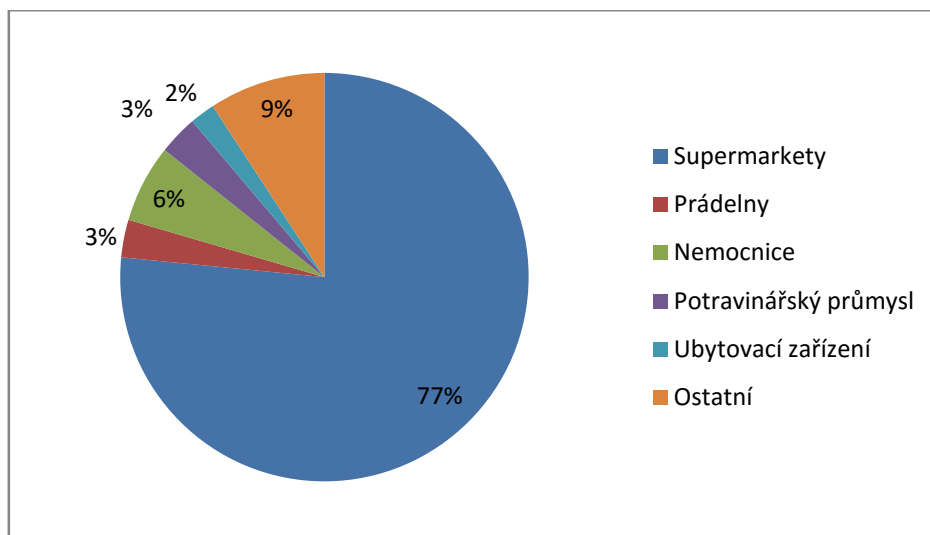
- **Ubytovací zařízení**

Proquim dodává produkty do **hotelů, hostelů i apartmánů**. Zde se ovšem objem jeho prodejů pohybuje na částce pouhých 9 592 USD, což je celkem **1,6 %**. Zboží za nejvyšší hodnotu odebírá hotel **Del Campo**.

- **Ostatní odběratelé**

Do **9%** odebíraného zboží řadíme **restaurace, jídelny, cukrárny, drobné živnostníky, spolky a výrobní firmy**, které do výše uvedených kategorií nezapadají.

Veškeré výše popsané podnikatelské a státní subjekty jsou ekvádorské. Proquim dodává zejména do oblasti hlavního města a blízkého okolí, nicméně několik klientů se nachází i v ostatních částech Ekvádoru, převážně u velkých měst.



Obrázek 13: % tržeb odběratelů Proquim za rok 2015

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (TORRES, 2015))

Shrnutí analýzy zákazníků

Proquim za rok 2015 zaznamenává celkem **69 zákazníků**. Největší a zároveň nejvýznamnější klient je obchodní řetězec **SUPERMAXI**, který je rovněž ve své branži lídrem na ekvádorském trhu. Společně s obchodním řetězcem supermarketů Santa María zabírají **77% veškerého odbytu**. Specifickým zákazníkem jsou zde **nemocniční zařízení**. Ty totiž nakupují od Proquim převážně díky tomu, že jsou jeho produkty neparfémované. Obecně lze říci, že kdyby SUPERMAXI přestal od Proquim odebírat nebo by svůj odběr razantně snížil, zcela jistě by tím jeho existenci ohrozil. Proto je důležité, aby se nejen vzájemné vztahy neustále upevňovaly, ale aby se také koneční spotřebitelé nezačali rozhodovat pro jiné značky.

Konkurenti v substitučním pojetí

Substitutem pracích prášků jsou zatím nejvíce prací **gely**. Ty nabývají u občanů čím dál na větší oblibě. Výhodou těchto gelů je, že automaticky neobsahují fosfáty, tudíž nenesou taková ekologická omezení, jako právě prací prášky. Ovšem i tyto produkty Proquim vyrábí byť ne s takovým úspěchem, jako má detergent v pevné formě, Garza. Dalším substitutem pracího prášku jsou **mýdla** a **tekuté sprchové gely** či **šampony**.

určené pro mytí pokožky. Na internetu se dá dozvědět i o možnostech výroby vlastního pracího prášku.

Konkurence na úrovni značky

Do této oblasti bychom mohli zařadit veškeré podniky vyrábějící stejné produkty, na které je brán zřetel v této diplomové práci. Patří zde ve velké většině velké korporátní společnosti, které si postupně podmaňují celý trh, nejen v Ekvádoru.

- **Procter and Gamble** (dále jen **P&G**) je společností, která své místo působnosti v Ekvádoru nemá, ovšem své produkty zde ve velké míře dováží. Na úroveň značky jsem ji zařadila proto, že vyrábí produkty **vyšší kvality**, stejně tak, jako Proquim a díky tomu se zaměřuje na **stejný zákaznický trh**. Více informací o této společnosti je uvedeno v kapitole *Benchmarking*.

Konkurence na úrovni odvětví

Zde jsem se zaměřila na společnost, která nabízí zboží v rámci stejného oboru jako je Proquim, a to **čisticí prostředky**.

- **Jabonería Wilson** sídlí pouhých pár kilometrů od Proquim v městské části Calacali. Jedná se rovněž o stejnou formu podnikání, kterou provozuje Proquim – B2B . Na trhu působí se značkami určenými pro **domácí použití**. Každá z těchto značek navíc zahrnuje i další produkty, které se zaměřují na čištění v domácnostech různými způsoby. Přípravky **Lava** se specializují na **mytí nádobí**. Produkty z řady **El Macho** zaujímají místo na pozici pracích prášků pro **běžné praní**. Delikátní přípravek **Cierto** je přizpůsoben potřebám pro miminka a **malé děti**. Poslední přípravek s názvem **Misty** zahrnuje **sprchové gely**. (WSI, 2015)

Konkurence na úrovni služby

Tato oblast zahrnuje subjekty, které se pomocí svých nabízených služeb **snaží uspokojit stejnou zákaznickou potřebu**. Ty totiž nutí svého zákazníka k tomu, aby si čisticí prostředky neopatřil sám, a sám si oblečení vypral, ale aby je rovnou donesl ke speciálním podnikům, které tuto službu nabízí kompletně.

Patří zde **prádelny** a **čistírny** oděvů. Prádelna **Favimatic** sice patří i do významné zákaznické skupiny Proquim, ovšem z pohledu konkurence B2C na úrovni služby může být ideálním kandidátem. Uspokojuje totiž služby **praní, čištění a žehlení prádla**. Zákazníci zde mohou dodat **veškerý materiál**, ze kterého jsou oděvy ušity. Mohou zde využít službu, kde oblečení odevzdají a po určité době si jej vyzvednou již čisté. Další nabízenou službou jsou zde pračky a sušičky na mince, které nabízí zákazníkům, aby si své oblečení vypral a vysušil sám tak, jak uzná za vhodné. (Favimatic, 2014) Pokud se služby těchto podnikatelských subjektů budou lidem zamlouvat, může postupně dojít k situaci, že lidé začnou nákup pracích prostředků omezovat. Prádelny si díky tomu mohou začít nakupovat sortiment, který je vyjde nejvýhodněji.

Dále zde můžeme zahrnout také prodejny prodávající **materiály na jedno použití**. Zde se tedy počítá s tím, že takový zákazník si čisticí prostředky nepořídí, protože dané produkty vždy po použití vymění za nové. Do této kategorie bych zařadila všechny subjekty, které vyrábí a prodávají například ubrusy, ubrousky a další zboží, které se využívá převážně v **pohostinských zařízeních**. Tyto doplňky se totiž neperou ani nečistí, ale po jednom použití se okamžitě vyhodí.

Konkurence na úrovni rodu

Tato konkurence zahrnuje veškeré subjekty, které soupeří o zákazníkovi finanční prostředky. Patří zde všechny **výrobní čisticích prostředků, prádelny, čistírny, supermarket, mini markety** a ostatní obchodní zařízení **prodávající sortiment konkurence**.



Obrázek 14: Zhodnocení substitučního pojetí konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci substitučního pojetí konkurence byl brán ohled na subjekty, které by z hlediska značky, odvětví, služby nebo rodu mohly činnost Proquim ohrozit. Nejzávažnějším konkurentem zde vidím společnost **P&G**. Jedná se totiž o firmu, která vyrábí téměř **stejné produkty**, jako Proquim a díky tomu má zacílení na stejné zákaznické skupiny v rámci B2B i B2C. Po rozhovoru s ředitelem Proquim jsem se také dozvěděla to, že tato společnost má své produkty ještě kvalitnější a dokáže je poskytnout za nižší cenu, než Proquim. P&G se rovněž prolíná mezi všemi pojetími. Na základě těchto důvodů jsem si společnost P&G zvolila jako předmět ke zkoumání benchmarkingu.

2.5. Benchmarking komunikačního mixu

Analýza benchmarkingu je záměrně zařazena pod hodnotový řetězec, protože se v něm bude jednat o analýzu komunikační činnosti společnosti. Komunikační mix patří mezi primární činnosti hodnotového řetězce, jelikož je zařazen pod kapitolu Marketing a odbyt.

Dle postupu, blíže popsáném v teoretické části, jsem jednala následovně.

Fáze 1 – určení zkoumané části

Jelikož se Proquim téměř nezabývá **komunikačními nástroji marketingu**, zvolila jsem právě ty, jakožto oblast možnou k prozkoumání. Jedná se o **generický benchmarking**, tzn., že bude porovnávána tato činnost Proquim a jeho největšího konkurenta vůči pracímu prášku Garza, který je ve své branži na nejlepší pozici.

Fáze 2 – zvolení partnera

Za zkoumaný subjekt jsem zvolila **P&G**. Byť je tato společnost velikostně úplně jiná, má 1 společný bod zájmu, a to zákazníky. P&G je zaměřena na **stejnou klientelu**, jako Proquim, a díky tomu by analýza jejího komunikačního mixu mohla vézt Proquim k inspiraci pro jeho komunikační mix.

Zákaznickou skupinou P&G jsou lidé, kterým nevadí připlatit si za **kvalitní produkt**. Už od založení této firmy v roce **1837** se švagři Mr. Procter a Mr. Gamble soustředili na to, aby dodávali lidem **jen to nejlepší**. (JIRÁSEK, 1998) P&G si na kvalitě zakládá a na ekvádorský trh distribuuje prací prostředky pod názvy **Ace** (v jiných zemích Tide), **Ariel**, **Downy**, **Bounce** a **Bold**.

Fáze 3 – sběr dat

Jako zdroje informací byly použity **elektronické databáze odborných textů**, analýza **webových stránek** a **komunikačních kanálů** sociálních sítí a také **rozhovory** s ředitelem Proquim, který jejich aktivitu vidí v Ekvádoru.

V rámci analýzy komunikačního mixu budou v následujících bodech rozebrány aktivity, které jsou blíže popsány v teoretické části – Komunikační mix. Tyto aktivity budou popsány v rámci pohledu na P&G i Proquim.

P&G

Je důležité uvědomit si, že se v případě této firmy jedná o **mezinárodní společnost**. Z toho plyne kladení důrazu na **rozlišení v rámci komunikačního mixu mezi jednotlivými státy**, kam P&G své produkty distribuuje. P&G již od zavedení více značek na trh provádí strategii založenou na tom, že každá jeho značka působí na trhu sama za sebe. Stává se tedy konkurencí pro další vytvořené produkty touto společností. Díky tomu můžeme vidět **strategii brand managementu**¹⁷, kdy každá značka nese za sebe vlastní odpovědnost. (JIRÁSEK, 1998)

Pro případ diplomové práce bude brán v úvahu komunikační mix zaměřený nejen na trh Jižní Ameriky. Širší pojetí jsem zvolila z toho důvodu, že může posloužit jako inspirace pro návrhová řešení.

- **Osobní prodej**

K přímému kontaktu se zákazníky dochází v rámci P&G na akcích, které jsou rovněž v rámci podpory prodeje. Jedná se o výstavní a kariérní veletrhy. P&G si totiž velmi zakládá na svých zaměstnancích. Jeho zakladatelé dokonce prohlásili, že pokud by jim někdo nechal úplně vše, ale vzal jim zaměstnance, firma zkrachuje. Pokud by jim ovšem vzal to ostatní, ale nechal zaměstnance, firma by byla do 10 let vybudována znovu. (JIRÁSEK, 1998)

¹⁷ Management zaměřený na tvorbu značky.



Obrázek 15: P&G dokazuje svou prestiž i u oblíbenosti zaměstnanců

(Zdroj: (P&G, 2012))

- **Reklama**

P&G patří v USA mezi největší zadavatele reklamy v oblasti spotřebního baleného zboží. Ročně do ní investuje přes 3 miliardy dolarů. (KOTLER, a další, 2007)

P&G věnuje komunikaci formou reklamy poměrně dostatečně. Její důležitost si uvědomoval již od začátků svého působení. Začínal s rozhlasovými sériemi, tzv. „mýdlovými operami“. Po příchodu televizního vysílání nelenil, a začal natáčet reklamní spoty i zde. Tuto činnost po nějaké době předal nově založené sesterské společnosti, která se na činnost natáčení reklam specializovala. (JIRÁSEK, 1998)

Pokud se dnes podíváme do televizních médií, na internet a třeba i do knihovny, najdeme spousty publikací, které se týkají jednak reklamní propagace produktů a jednak také odborných článků, které nám poskytují informace i ze „zákulisí“ této úspěšné společnosti.

Při pohledu na kanál **YouTube** je k dispozici široká škála videí, která jsou rozdělena dle značek. **Každá značka má své portfolio reklam.** P&G využívá placenou reklamu ve spoustě médií.

V shlédnuté reklamě určené pro televizní média se nacházel **kontrast** mezi oblečením před vypráním a po vyprání. Důraz byl kladen na **zářivě bílé prádlo**. Hlavní postavou zde bývá pohledná žena, která si čisté oblečení velmi užívá. Okolní prostředí doplňuje čisté prostředí a vše podtrhuje klidná hudba. Reklamní spot bývá dlouhý přibližně 30 sekund. (NALSEN, 2013)

V rámci zvýšení propagace Ace navázal P&G kontakt s firmou **Microsoft**, která jí nabídla širokou platformu zviditelnění se. Zde využila veškeré platformy pro zviditelnění tohoto produktu (**internetová média pro zviditelnění se, jednodenní ovládnutí hlavní webové stránky MSN, propagace pomocí editoriału, BTL¹⁸ i ATL¹⁹ reklama**). Během této kampaně mohlo dojít ke spojení s 3.000.000 lidmi, 62.500 lidí se začalo na streaming²⁰ video dívat v jeho délce 45 min. Do této kampaně zahrnul slavné osobnosti z Jižní Ameriky. (MicrosoftAdvertising, 2014)

- **Podpora prodeje**

Dle KOTLER a další (2007) se P&G se velmi dobře zabývá podporou prodeje. Oddělení propagace radí brand managementu, jak dosáhnout prodejních cílů. Momentálně se snaží zamezit využívání podpora prodeje a přejít trvale k nižším cenám. P&G zná díky neustálým marketingovým průzkumům své zákazníky. Důkazem je i číslo 0800 uvedené na každém z výrobků. (KOTLER, a další, 2007)

- **Public relations**

P&G aktivně udržuje své vztahy se zákazníky v rámci B2C i B2B. Důkazem toho jsou například dojemné marketingové kampaně, které jsou zaměřeny na podporu matek. Kampaně s názvy „*Thank you mom*“, „*Moms on raising and Olympian*“ byly natočeny kvůli Olympijským hrám v roce 2012 v Londýně a dokonce i později na zimní

¹⁸ Tzv. below the line advertising – reklama s jasně definovatelnou cílovou skupinou, často spojena se soutěžemi a výhrou. BTL buduje „zákaznickou zkušenost“, kdy si klienti mají možnost produkt otestovat.

¹⁹ Druhy reklam, které jsou blíže popsány v teoretické části – Komunikační mix – Reklama.

²⁰ *Technologie kontinuálního přenosu audiovizuálního materiálu mezi zdrojem a koncovým uživatelem.* (Wikipedie, 2016)

olympijské hry v Soči v roce 2014. Vždy zde byl kladen důraz na to, co všechno musí žena pro své dítě obstarat, aby mohl vítězit. Díky této kampani mohla firma P&G investovat na podporu sportovců v rámci stipendií, nového vybavení a dalších, více, než 6 milionů dolarů po celém světě. (P&G, 2012)

Díky této kampani si P&G mohl rozšířit oblast zájemců o jeho produkty. Tyto spoty totiž dokonale uznávají práci hospodyněk, matek, které se každodenně starají o domácnost, ale také poukázal na jejich děti, které jsou výsledkem jejich krásné péče.

Před konáním OH 2012 také rozdával rodinným příslušníkům sportovců lístky do hlediště, aby si tento zážitek mohli společně vychutnat se svými dětmi. (MICHL, 2012)

P&G rovněž nezůstává pozadu ani v komunikaci na sociálních sítích. Převážně ve jménu firmy pravidelně sdílí atraktivní příspěvky ve formě videí, fotografií či článků. Fanoušky svých facebookových stránek informuje o svých mezinárodních úspěších a podpoře rozvojových zemích. Tím si upevňuje svou pozici v rámci CSR²¹.



Obrázek 16: Vzhled stránky P&G na facebooku

(Zdroj:(P&G, 2012))

²¹ CSR = Corporate social responsibility – sociální odpovědnost firem.

- **Veletrhy a výstavy**

P&G se angažuje na spoustě veletrhů z oblasti nabídky pracovních příležitostí, kde poskytuje informace o společnosti a zároveň hledá nové kandidáty o pracovní pozice.



Obrázek 17: Ukázka informačního stánku P&G

(Zdroj: (Ekogalva, 1996))

Proquim

- **Osobní prodej**

Osobní forma komunikace se zákazníky je Proquim využívána. Pravidelně jednou za rok v listopadu a prosinci objíždí ředitel Proquim své zákazníky a sjednává podmínky na nadcházející rok. Bohužel je omezena pouze na udržování stálých vztahů. Nesnaží se tímto způsobem vytvářet nové kontakty s potenciálními zákazníky.

- **Reklama**

Proquim nevyužívá žádnou formu placené reklamy. Důvodem je neustále zmenšující se rozpočet na marketingové aktivity. Jelikož je reklama komunikací, která má za úkol zaujmout širokou škálu lidí, je proto velice nákladná.

- **Podpora prodeje**

Proquim se nezabývá podporou prodeje.

- **Public relations**

Snaha o vytváření a udržování vztahů se zákazníky se zvětšuje. Ředitel se snaží publikovat do různých médií a dát tím najevo svou existenci a přiblížit lidem své produkty a jejich kvalitu. (ElComercio, 2012)

Proquim jednou za rok před Vánoci již několik let navštěvuje sirotčinec kousek od Quita, kde děti a pečovatelky obdarovává pracími prášky a oblečením, které pro ně nakoupí.



Obrázek 18: Návštěva sirotčince při obdarovávání dětí

(Zdroj: Vlastní foto archiv)

- **Veletrhy a výstavy**

Proquim se neúčastní žádných výstav a veletrhů ani jako vystavovatel a ani jako zákazník.

Fáze 4 – vyhodnocení dat

Na základě sesbíraných dat proběhne **vyhodnocení** pomocí porovnání s Proquim. V následující tabulce je vypsáno stručné shrnutí.

Tabulka 7: Souhrn a porovnání aktivit komunikačního mixu Proquim a P&G

AKTIVITY KOMUNIKAČNÍHO MIXU	SPOLEČNOST	
	PROQUIM	P&G
OSOBNÍ PRODEJ	Návštěvy stálých zákazníků	Kontakt se zákazníky a zaměstnanci v rámci kariérních veletrhů.
REKLAMA	-	Velmi využívána - TV, tisk, billboardy.
PODPORA PRODEJE	-	Snaha trvalého snížení cen.
PUBLIC RELATIONS	- Nepravidelná publikace do internetových médií (novin) - Každoroční podpora sirotčince	- Kampaně pro podporu žen v domácnosti. - Finanční podpora sportovců a matek s dětmi
VELETRHY A VÝSTAVY	-	Kariérní veletrhy.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.6. Charakteristika marketingového mixu 4P Proquim

Charakteristika základního marketingového mixu 4P pomůže odhalit informace o produktu, ceně, místa distribuce a propagaci.

Nabízející produkt (Product)

Do prodejního sortimentu Proquim patří čisticí prostředky zaměřeny na domácnosti. Největší fokus je brán na prací prostředky, jak prací prášky i prací gely.

Cena (Price)

Cenové kategorie produktů jsou nabízeny různým zákazníkům různě. Záleží na tom, v jakém množství produkt odebírají. Na základě toho jsou stanoveny slevy. Byla mi

poskytnuta pouze informace, že největší slevu poskytují pro SUPERMAXI, a to 15%. Ostatním zákazníkům 14% a méně.

Prací prášek Garza se v supermarketech pohybuje spíše ve středních až vyšších cenových relacích. Ovšem už pátým rokem je jeho cena stejná oproti jiným produktům, kde se každoročně zdražuje. (PONCE, 2015)

Distribuce (Place)

Místo výroby se nachází v severní části Quita. Podnik distribuuje své produkty každý týden dle objednávek svým zákazníkům. Probíhá tedy vždy osobní prodej, kdy se klade důraz na přímý kontakt prodejce se zákazníkem. Osobní prodej je v zemích Latinské Ameriky velice důležitý. Do samotné výroby si zákazník může přijít pouze pod podmínkou nákupu v minimální výši 200USD. To bohužel vede k tomu, že Proquim už takovýmto způsobem o spousty zákazníků přišel.

Propagace (Promotion)

Přímý marketing je zde na prvním místě. Osobní kontakt se zákazníkem patří mezi stěžejní formy komunikace nejen v Ekvádoru, ale i v ostatních státech Jižní Ameriky. Proquim se snaží udržovat dobré vztahy s občasnými schůzkami svých zákazníků, v rámci kterých jim propaguje své nové produkty a další novinky s prodejem spojené.

Jediná **reklama**, kterou Proquim používá je uvedena na jeho webových stránkách. Zde inzeruje své produkty s jejich vlastnostmi.

Dobré jméno společnosti si snaží udržet pomocí dobročinných akcí, které každoročně vykonává. O Vánocích například naturálně přispívá do sirotčinců, kde dodává prací prášek a oblečení, které dětem nakoupí. Tyto akce pomáhají zlepšovat **image firmy**.

Podniku bohužel výrazně složka propagace chybí. Proto na její vylepšení bude věnována významná část diplomové práce v rámci návrhů řešení.

2.7. Online skupinový rozhovor

Metodu online skupinového rozhovoru jsem zvolila pro utřídění hlavní problematiky komunikačních prvků marketingu ze strany Proquim. Na skupinový rozhovor bylo pozváno 5 Ekvádorců, kteří jsou bráni jako **potenciální zákazníci** v rámci B2C. Cílem bylo zjistit jejich názory, které se týkaly marketingové komunikace firem, které dodávají prací prostředky do obchodních řetězců a na základě toho se inspirovat ke komunikační kampani Proquim.

1) Co si vybavíte pod pojmem „prací prášek“?

*Ve skupině se tito respondenti shodli převážně na tom, že tento pojem v nich evokuje čistotu a vůni. U několika osob je tento pojem asociován již s konkrétním výrobkem. Jednalo se o prací prášek **Deja** od společnosti Unilever.*

Co vyhledáváte na jeho obalu jako první?

Mezi faktory, které respondenty zajímaly, se objevily druh prádla, ekologická degradovatelnost a vůně. Diskutovaly se zde i názory na to, kolik dávek prací prostředek vydrží.

2) Na základě čeho si vybíráte prací prášek?

Respondenti se shodli, že forma osobního doporučení je pro ně nejefektivnější.

3) Co by měla obsahovat propagace detergentu tak, aby vás zaujala?

Všechny osoby zaujme reklama, kde se vyskytuje rodina, příjemná hudba a kontrast špíny a čistoty po použití pracího prostředku.

4) Odkud sháníte informace pro nákup pracího prášku?

U této otázky všichni odpověděli, že pokud nedostanou doporučení od někoho z blízkých, zeptají se přímo v prodejně. V Ekvádoru je osobní komunikace běžná a tento styl nákupu funguje téměř u veškerého sortimentu. Prodejce zde tedy hraje velmi důležitou roli, protože jeho osobní kontakt může ovlivnit nákupní rozhodnutí spousty lidí.

- 5) Které barvy by podle vás měly být na pracím prášku a proč?

Tato otázka je docela propojená s otázkou č. 1. To, že v lidech evokuje čistotu, nese za důsledek, že ideální barvou pro prací prostředek je kombinace modré a bílé. Zde ovšem debatovali i nad možnostmi malé obměny, pokud má prostředek určitou specializaci (růžová – pro děti a alergiky, zelená – ekologický). Vždy by ovšem měly být použity jemné barevné odstíny.

Druhou zpovídanou skupinou byli 4 **zaměstnanci** Proquim, které jsem zpovídala za účelem zjistit jejich názor na marketingovou komunikaci Garza, jakožto lidí, kteří ví, co za touto propagací stojí.

- 1) Jak hodnotíte současnou propagaci Garza?

*Propagaci pracího prostředku Garza hodnotí zaměstnanci **negativně**. Podle jejich názoru se Proquim dostatečně nestará o zajištění vhodné propagace. Svůj produkt propaguje pouze na **webových stránkách** a **udržuje si kontakty** se svými stálými odběrateli.*

- 2) Které prvky by podle vás marketingová komunikace pro propagaci pracího prášku měla obsahovat?

*Zaměstnanci mají dojem, že každá reklama na prací prášek by měla být **zaměřena na určitou skupinu zákazníků**. Jelikož jsou největším zákazníkem obchodní řetězce (B2B), tak se v rámci B2C počítá s běžnými občany, domácnostmi. Komunikační mix na tento prací prášek by proto měl být **zacílen na rodiny**. Součástí propagace by měla být **veselá hudba** a účinkující by měli být **rodinní příslušníci**. Nejlépe šťastná rodina – otec, matka a 2-3 děti.*

- 3) V čem podle vás tkví problém marketingu Proquim?

*Ředitel Proquim marketingu **nepřikládá velkou váhu**. Do této oblasti investovat nechce z toho důvodu, že své největší konkurenty **díky své zastaralé technologii nemá šanci přebít**. Ovšem i zde by se podle zaměstnanců daly sehnat relativně levné formy propagace. Velkým*

problémem je díky důrazu na osobní doporučení přímo na prodejně malý obsah místa v regálech supermarketů. Produkty Proquim zde zabírají velmi malou část a nevyskytují se ani v „atraktivní“ zóně očí. Většinou jsou umístěny hned v první polici zespod.

- 4) Jakým způsobem by podle vás bylo možné současnou propagaci produktu Garza zlepšit?

*Proquim má dle zaměstnanců v propagaci velké mezery a sami zaměstnanci mají nápady, jak by tuto situaci mohli zlepšit. V jejich návrzích zazněla **pravidelná aktualizace facebooku a promo akce** s hosteskami před vybranými supermarkety. Největší důraz ovšem kladou na **osobní kontakt**. V Proquim by mohl být zaměstnanec, který by měl na starosti **obchůzky nových klientů** a sjednávání smluv. Tento osobní kontakt by měl také upevnit vztahy mezi stávajícími odběrateli. U vlivných odběratelů (supermarkety) by stálo za pokus domluvit lepší umístění produktů Proquim v regálech tak, aby je lidé měli na více očích. Na oplátku by Proquim mohl nabídnout těmto subjektům slevu.*

- 5) V čem je podle vás Garza lepší, než ostatní prací prášky nabízené pro ekvádorský trh?

*Garza je jedním z mála pracích prášků, které **nejsou parfémované**. I na základě toho zaměstnanci ví, že díky této vlastnosti mají své loajální zákazníky. Parfémované přípravky totiž mohou způsobovat alergie a různé kožní problémy. Garza je prací přípravek velice **koncentrovaný**. Z toho důvodu jej lze dávkovat po **malých dávkách**. Rovněž je tento přípravek vyráběn z kvalitních primárních materiálů, a tudíž je samotná jeho **kvalita vyšší**. Proquim patří mezi malé podnikatelské subjekty a díky tomu se dokáže **rychleji přizpůsobit potřebám trhu**.*

Z provedených online rozhovorů vyplývá, že značka produktu je velmi důležitá. Změna výrobní technologie je nereálná, a tudíž by firma měla na své konkurenty reagovat alespoň posílením brandingu.

2.8. Analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil

- **Stávající konkurence**

Firma zabývající se naprosto stejným předmětem podnikání, jako má Proquim, se v Ekvádoru nevyskytuje. Vždy se totiž v portfoliu nabízených produktů najdou výjimky nebo nějaké dodatky. Za nejvlivnějšího konkurenta ředitel Proquim považuje společnost **P&G**, která je zaměřena na **stejnou zákaznickou skupinu** a prodává také produkty **vyšší kvality za vyšší cenu**, než je běžný průměr. Nutno podotknout, že P&G s Proquim rozhodně nesoutěží. Případný zvyšující se tržní podíl Proquim jej ohrozit nemůže. Mají totiž tak rozdílnou velikost, že by se až dalo říci, že se spolu nemohou porovnávat. Ovšem tím, že je P&G zaměřen na stejné zákazníky, tak z toho důvodu může být pro Proquim minimálně inspirativní ve svých činnostech marketingové komunikace. Stávající konkurenci lze přiřadit **velkou váhu**, jelikož lidé z oblasti výběru pracích prostředků, mají preference různé. Z hlediska toho, že velmi uznávají veškeré zahraniční produkty lze vyvodit, že ekvádorské produkty stále až tak neberou.

- **Potenciální noví konkurenti**

Spíše, než přibývání firem do Ekvádoru, které by vyráběly prací prostředky, se do budoucna jeví tendence jejich úbytku. I to ovšem může zapříčinit zvýšení počtu konkurentů. Vysvětlení této situace je následující: **Ekvádor** se díky USD stává **dražším**, a proto je vidět čím dál více **trend Ekvádorců nakupujících v sousedních zemích** (Kolumbie, Peru). Díky zvýšeným cenám se v Ekvádoru prodraží i uživení sídla nebo pobočky firmy. Proto i ty svou **výrobu přesouvají** do těchto **sousedních států**, kde se jim náklady razantně sníží. Do budoucna se tedy mohou stát mnohem konkurenceschopnějšími se svým importem do Ekvádoru, než samotné ekvádorské firmy. K potenciálním novým konkurentům přikládám velkou váhu, jelikož právě ti jsou vždy k dispozici pro zákazníky na stejných místech, jako je Proquim.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé jsou kromě společnosti Renania ze zahraničí. Jedná se o **velké mezinárodní firmy**, které disponují **širokým sortimentem** chemikálií. Ty dodávají do **různých druhů průmyslu**, tedy ne jen do průmyslu zabývajícím se čištěním prádla. Postupný prodejní úpadek Proquim má za důsledek to, že tato firma přestává vyrábět taková množství, a proto přestává i tolik materiálu objednávat. Díky **zmenšujícímu se objemu poptávaného sortimentu** se zmenšuje také jeho vyjednávací síla vůči dodavateli. Tomu se naopak **vyjednávací síla zvyšuje**, protože **Proquim pro ně přestává být tak důležitým partnerem**, jako kdysi býval.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Proquim své portfolio produktů sice diverzifikuje k různým typům zákazníků, ovšem jeho **nejvýznamnější klient činí přes 70% veškerého obrátu firmy!** Bez něj už by Proquim neexistoval. Z toho důvodu lze tvrdit, že **vyjednávací síla odběratelů** je zde velmi **vysoká**. Pokud by si SUPERMAXI začalo diktovat nežádoucí podmínky, firma Proquim by se mohla rychle začít loučit se svou téměř padesátiletou působností na ekvádorském trhu. Proquim se musí velmi snažit pro udržení dobrých vztahů a výhodných podmínek pro svého nejvýznamnějšího klienta. Pokud se ale stane, že určovací podmínky ze strany SUPERMAXI budou pro Proquim (převážně z hlediska nákladů) nepřístupné, může se Proquim se svou existencí v Ekvádoru rozloučit. Z toho důvodu tento faktor nelze ignorovat!

- **Hrozba substitutů**

Při zvyšující se kvalitě života se lidé také začínají více starat o to, které prostředky používají. (PONCE, 2015) Začínají nakupovat širší sortiment výrobků a vybírají si odlišné produkty a rozlišují, zda je budou používat na tělo, čištění v domácnosti či na praní prádla. Proto hrozba v Ekvádoru ze strany substitutů není vysoká. Pokud totiž i domácnosti nevlastní pračku a ani nevyužívají služeb prádelen, čistí si své oblečení ručně, k čemuž mohou používat přípravky určené pro ruční mytí prádla ve studené

vodě. Tím, že substitutů pracích prášků není mnoho (ani se moc neodlišují), můžeme tyto faktory brát s rezervou a nepřikládat jim velkou váhu tak, jako výše zmiňovaným. Dalším důvodem je to, že se Proquim výrobou jednoho substitutu na základě zvýšené poptávky po něm, zabývá sám (jedná se o prací gely).

2.9. Analýza hodnotového řetězce

Hodnotový řetězec má za úkol zmapovat procesy ve firmě a pomocí této analýzy odhalit jejich hodnotu pro zákazníka.

Primární činnosti

Hlavními činnostmi podnikání jsou **výroba** čisticích prostředků a jejich následná **distribuce** prodejcům. V následujících odstavcích je zdůrazněno, na které činnosti by bylo dobré zaměřit se, protože právě ty jsou pro zákazníka hodnotné a přispívají k prosperitě podniku. Naopak bude zhodnoceno, které činnosti z hodnotového řetězce k prosperitě nepřispívají.

- **Řízení vstupních operací**

Zde můžeme zahrnout činnosti týkající se **výběru**, **objednávky** a **platby** prvotního materiálu, který je poté v Proquim přetvářen na konečný produkt. Firma si musí zajistit jednak tento **materiál**, a také **obaly**, do kterých produkty zabalí. Primární suroviny pro výrobu detergentů dováží z evropských zemí, USA a Jižní Ameriky. Jelikož nedisponuje zařízením, které by vyrábělo obaly na jeho produkty, musí tyto výrobky dovážet od jiné ekvádorské firmy.

Produkty z Jižní Ameriky objednává přes **internet** pomocí emailu. Bohužel je tato metoda často zdlouhavá a nejednou se stalo, že byla dodávka špatná z hlediska počtu či záměny produktů. Mentalita lidí v těchto zemích je ovšem jiná, než v „organizované“ Evropě. Proto se s touto variantou vždy tak trochu počítá.

Dodávky z Evropy a USA jdou přímo přes jejich objednávkový software a Proquim podotýká, že s těmito dodavateli neměli doposud žádný problém. U řízení vstupních operací nelze říci, že by zrovna tyto druhy činností přinášely

hodnotu pro zákazníka. Jejich vyřazení z řetězce také nelze, jelikož jsou stěžejní při objednávání primárních surovin.

- **Výroba a distribuce obchodníkům**

Jak už bylo zmíněno dříve, firma vyrábí prací prášky zastaralou metodou sušením těchto granulí na podlaze. Přesný postup probíhá tak, že od dodavatele jsou **dovezeny suroviny**, které dělníci ve vhodném poměru **smíchají** a poté je dají na podlahu, kde se **2 dny suší**. Po výrobě je připravený prací prášek **dávkován** do igelitového balení po různých dávkách (viz. *Sortiment produktů*). Design obalu má dle výpovědí z online rozhovoru svou důležitost. Jedná se o barvy, kterými balení disponuje a také informace o ekologii a dávkování, které by měly být dobře viditelné, protože je zákazník při nákupu vyhledává.

Prací prášek Garza je neparfémovaný. Už v dřívějších kapitolách bylo zmíněno, že díky této vlastnosti má své loajální zákazníky. A právě tato pozitiva vznikají ve výrobním procesu. Článek výroby je tedy stěžejním prvkem při tvorbě hodnoty pro zákazníka.

Po výrobním a balícím cyklu je zboží **dovezeno zákazníkovi**. Je zapotřebí dbát na logistické požadavky dodávky, tzn., že zboží by mělo být doručeno v nejvyšší kvalitě, ve správném množství, sjednaném čase a na předem určené místo. Důležitost těchto požadavků vyplývá zejména ze zvyšující se vyjednávací síly odběratelů (viz *Analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil – Vyjednávací síla odběratelů*).

- **Řízení výstupních operací**

Jakmile je zboží převezeno klientovi, obchodník jej **kasíruje**. V Ekvádoru se velmi často platí **hotově**, ovšem větší dodávky jsou prováděny **na fakturu**.

- **Marketing a odbyt**

Proquim se na marketing téměř nezaměřuje. Marketingové oddělení zde neexistuje. Lidé pracující v kanceláři u počítače se starají pouze o účetnictví, daňovou evidenci a vyřizování objednávek při osobní návštěvě zájemce, po telefonu nebo emailem.

Proquim ovšem disponuje **webovými stránkami**, kde veškeré své produkty prezentuje. O tento web se ovšem stará externí pracovník, který je povolán pouze tehdy, jakmile je to potřeba. Díky tomu zde chybí aktuality a další podněty nutící zákazníky se na tyto stránky znovu vracet.

Marketing zde má velké mezery, zejména v komunikaci. Firma totiž přžívá stále na tom, že si jednou získala zákazníky, kteří od ní stále nějaké zboží odebírají. To se bohužel při růstu konkurence neustále zmenšuje. Dá se alespoň doufat, že pokud se Proquim na tuto oblast více zaměří, může svou pozici na trhu při vhodně zvolených marketingových činnostech jedinečně vylepšit. Proto je potřeba s touto částí hodnotového řetězce začít něco dělat.

- **Doplňkové služby**

V rámci doplňkových služeb patří pouze **rozvoz zboží** odběratelům. Jedná se o běžný standard, a proto je dobré poskytovat tuto službu nadále i díky vysoké vyjednávací síle velkých odběratelů (SUPERMAXI a Santa María).

Podpůrné činnosti

- **Infrastruktura podniku**

Proquim disponuje **webovými stránkami** (<http://garza.com.ec/>). Pomocí těchto stránek je možnost zadávat objednávky přímo na tomto webu, ovšem pouze slovní formulací. E-shop zde chybí, a proto veškeré objednávky obdrží v emailu. Proquim ke zpracování veškerých údajů používá nástroje **MS Office**. Ten se uplatňuje převážně v oblasti financí, kde využívá MS Excel. Pro zvýšení hodnoty pro zákazníka by bylo vhodné zaměřit se na restrukturalizaci webových stránek tak, aby se tam lidé měli důvod pravidelně vracet.

- **Technologický rozvoj**

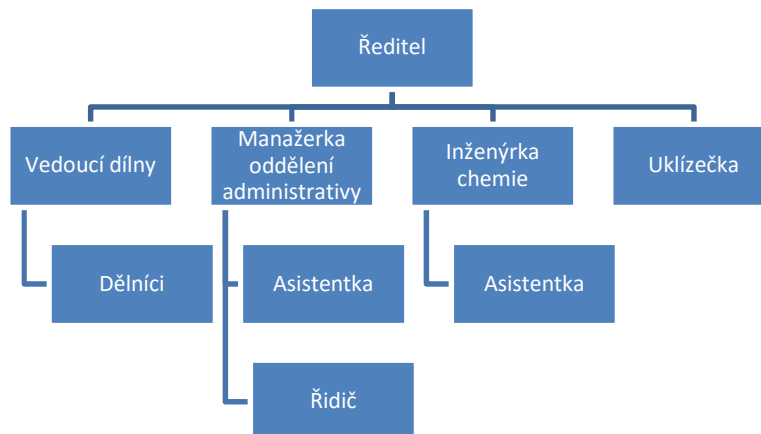
Už v předchozích kapitolách jsem se zmiňovala o tom, že Proquim zaspal dobu, kdy mohl ještě v předstihu změnit technologii výroby detergentů tak, aby byla efektivnější.

Od roku 2016 je také **povinností redukovat množství fosfátů** na maximální hodnotu **5%**. Z toho důvodu se v laboratořích kontrol kvality namíchal produkt, který tyto požadavky splňuje.

Proquim se zajímá o trendy v prádelním průmyslu²². Důsledkem toho je produkt **Swan**, který začal nabízet **v tekuté formě**. Také se rychle přizpůsobil trhu a začal nabízet svůj nevýnosnější prací prostředek Garza v tekuté formě. Tekuté prací prostředky totiž v poslední době nejvíce nabývají na své popularitě. Technologický rozvoj je díky zákaznickým a legislativním požadavkům důležitý. Hodnota pracího prášku se díky zvýšené ekologické odbouratelnosti zapříčiněnou snížením množství fosfátů zvýší. V rámci technologických postupů by se mělo dbát na to, aby kvalita produktu byla stále stejná – vysoká koncentrovanost a bez přidané vůně.

- **Řízení pracovních sil**

Proquim zaměstnává celkem 10 zaměstnanců (včetně ředitele), které začleňuje do liniové organizační struktury.



Obrázek 19: Organizační struktura Proquim

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Organizační struktura Proquim není nijak složitá, a tudíž nepřináší velké náklady na své řízení. Díky malému počtu zaměstnanců a nízkému počtu oddělení lze na tomto faktoru ušetřit, což se může projevit nízkou cenou výrobku.

²² Viz. Oborová analýza – Trendy v prádelním průmyslu (dokument byl dodán ředitelem Proquim)

Obstaravatelská činnost

Proquim spolupracuje s dodavateli z **Evropy, USA i Jižní Ameriky**. Veškerý materiál i produkty jsou objednávány oddělením administrativy. Formy objednávek jdou buď přes internet pomocí **emailu, e-shopu** nebo **telefonicky**. U telefonických objednávek ovšem není vždy jistota, že objednané zboží dojde tak, jak jsme chtěli.

Sumarizace hodnotového řetězce

Hodnotový řetězec společnosti Proquim byl vztažen na popis činností v něm a uvědomění si, jako hodnotu tyto aktivity přináší pro zákazníka. *Tabulka 8:* Hodnota pro zákazníka v B2C vyplývající z hodnotového řetězce, která se nachází za následující kapitolou – *Analýza zdrojů* obsahuje shrnutí celé této analýzy. Stručně vytyčuje činnosti, jejich hodnotu a zdroj, který je vyvolává.

2.10. Analýza zdrojů

Zdroje je nutné analyzovat z toho důvodu, protože jsou pro firmu významné z hlediska jejich vstupu a také pro jejich užitek z nich vytěžený. Členění zdrojů může být více. Já si jej vybrala dle ZICH (2012) na **hmotné a nehmotné zdroje, lidské zdroje a schopnosti**.

- **Hmotné zdroje**

Zde můžeme zahrnout všechny zdroje, na které se dá „sáhnout“. Z **finančních** zdrojů zde lze zařadit rezervní fond, do kterého Proquim každoročně přispívá 10% částkou z čistého zisku. (PONCE, 2015) V rámci **fyzických zdrojů** disponuje Proquim budovou a celým pozemkem, na které se společnost nachází. I **technické vybavení** uvnitř budovy zahrnuje všechny potřebné stroje pro přetváření primárního materiálu v prací prášek. Proquim také vlastní nákladní automobil, který každý týden rozváží zboží klientům. Ve vybavených kancelářích se nachází hardware (PC, tiskárna, kopírka) a kancelářský nábytek. Zaměstnanci mají také k dispozici kuchyň s mikrovlnnou troubou a dřezem.

- **Nehmotné zdroje**

Inovace byly na konci roku 2015 na denním pořádku zřejmě každé firmy, který vyrábí prací prášky. **R&D**²³ v Proquim se v posledních měsících roku 2015 zabýval převážně vývojem pracího prášku s minimálním přídatkem fosfátů (5%). Proquim má relativně bohatý **reputační kapitál** v rámci ekvádorského trhu. Jedná se o 2. nejstarší ekvádorskou společnost v rámci výroby pracích prášků²⁴. Dle dříve nashromážděných referencí od zákazníků má díky své kvalitě dobrou pověst. Ředitel Proquim má dokonce určitý podíl na zisku z nakoupených akcií svého nejvýznamnějšího klienta SUPERMAXI. Díky tomu má k dispozici **informace** o tom, jak si tento podnik vede. Tyto informace mohou Proquim napomoci k plánování do budoucna. Z mého pohledu vidím největší přednosti v této oblasti v **kultuře** a **neformální komunikaci** ve firmě. Srdečnost, obětavost a přátelskost ředitele této firmy zaručuje na pracovišti vždy dobrou náladu, kterou udržují i průběžně konané akce pro zaměstnance firmy v rámci celého roku²⁵.

- **Lidské zdroje**

Sám ředitel Proquim si je vědom toho, že jeho **zaměstnanci** jsou základem celé firmy. V kanceláři a laboratoři pracují lidé s ukončeným vysokoškolským vzděláním. Dělníci mají ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. V Proquim někteří zaměstnanci pracují již přes 20 let. Je zde tedy vidět snaha o udržení si stálých pracovníků a zřejmě i oni nemají důvod odcházet jinam. Průměrný věk zaměstnanců je 35 let. Motivace těchto pracovníků je vysoká. Svou práci i kolektiv mají rádi a díky svým rodinám potřebují mít trvalý příjem. Důležitou příčinou jejich motivace pracovat co nejlépe jsou každoroční odměny v podobě 30% z čistého zisku, které ředitel vždy na závěr roku rozděluje²⁶. (PONCE, 2015)

- **Schopnosti**

²³ Zkratka pro Research and Development (Výzkum a vývoj)

²⁴ 1. nejstarší firmou je Jabonería Wilson.

²⁵ Vánoční večírek; Zakoňčení roku, pravidelné volejbalové turnaje a grilování.

²⁶ Při formě podnikání „akciová společnost“ je rozdělování zisku mezi zaměstnance povinností.

Schopnost Proquim využít všechny své zdroje tak, aby mu přinášely co největší výnosy, má své mezery. Ředitel by své dobré komunikační schopnosti a přístup k lidem mohl využít k navazování nových kontaktů a sjednávání smluv.

Tabulka 8: Hodnota pro zákazníka v B2C vyplývající z hodnotového řetězce

Část řetězce	Činnost	Hodnota	Zdroje
Primární činnosti			
Řízení vstupních operací	Výběr primárních surovin	Kvalita	Nehmotné (inovační)
	Objednávka a platba primárních surovin	Vztah s dodavateli	Schopnosti
	Přejímka zboží a vyskladnění	Dostupnost zboží	Hmotné (organizační, technické)
Výroba a distribuce	Smíchání surovin	Neparfémovanost	Schopnosti, Lidské zdroje (znalosti, dovednosti, zkušenosti)
		Omezení fosfátů	
	Sušení směsi	Koncentrovanost	
	Balení směsi	Atraktivnost obalu	
	Distribuce odběratelům	Ekologie	Lidské zdroje (dovednosti)
		Vztah s odběrateli	
		Rychlost dodávky	Schopnosti
		Přesnost množství dodávky	
Řízení vstupních operací	Inkasování platby	Kvalita dodávky	
	Přejímka zboží	Přijatelné ceny	Hmotné (finanční)
Marketing a odbyt	Pravidelné schůzky s odběrateli	Spokojenost zákazníka	Lidské zdroje (dovednosti, zkušenosti)
	Provoz a údržba webových stránek	Spokojenost zákazníka	Lidské zdroje (dovednosti, zkušenosti)
Marketing a odbyt	Provoz a údržba webových stránek	Informovanost potenciálních zákazníků	Schopnosti
Doplňkové služby	Rozvoz zboží odběratelům	Spokojenost zákazníka	Lidské zdroje (dovednosti, zkušenosti), Schopnosti
Podpůrné činnosti			
Infrastruktura podniku	Vedení účetnictví	Přehlednost	Hmotné (finanční), Schopnosti
	Daňová evidence		
	Administrativa		
Technologický rozvoj	Vybavení pracovního prostředí	Spokojenost pracovníků	Hmotné (technické, fyzické)
	Stroje na výrobní činnost detergentu	Kvalita pracovní činnosti a konečného produktu	
Řízení pracovních sil	Jednoduchá organizační struktura	Nízká nákladovost	Hmotné (organizační)
Obstaravatelská činnost	Komunikace s dodavateli	Udržování vztahů	Lidské zdroje (dovednosti), Schopnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyhodnocení hodnoty pro zákazníka

Na základě provedených 2 online skupinových rozhovorů a sestaveného hodnotového řetězce byly vybrány klíčové faktory přinášející hodnotu pro zákazníka.

Tabulka 9: Seznam stěžejních faktorů přinášejících hodnotu pro zákazníka

1) Kvalitní suroviny
2) Ekologie
3) Prací prášek bez parfému
4) Vysoká koncentrace pracího prášku
5) Dobré vztahy s odběrateli

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 10: Možnost konkurence reagovat a hodnota vytvářená pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka	Velmi vysoká				3,5	
	Vysoká	4			1	
	Průměrná			2		
	Nízká					
	Velmi nízká					
		Velmi nízká	Nízká	Průměrná	Vysoká	Velmi vysoká
Aktuální schopnost konkurence nabízet podobnou hodnotu						

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (ZICH, 2012) str. 104)

Na základě *Tabulka 10* je velmi výrazná a důležitá hodnota číslo 4, a to **vysoká koncentrace pracího prášku na prací dávku**. Tato hodnota je dána převážně **zastaralou metodou jeho výroby**, kdy nedochází k „nafouknutí“ zrn, a proto jej nemusíme dávat ve velkém množství. V porovnání s pracími prášky ostatních společností je toto množství výrazně menší.

To, jak je firma **šetrná k životnímu prostředí**, zatím ještě pro občany Ekvádoru není prioritou. Ovšem do budoucna lze díky ekonomickému posilování této země důležitost tohoto bodu předpokládat. Proto by na ni měl být brán ohled z hlediska dlouhodobějších cílů.

Proquim si velmi zakládá na **kvalitě** svých produktů ve smyslu toho, jak produkty čistí. Tato hodnota je i pro zákazníky vysoká, ovšem je také snadno napodobitelná. Velké firmy, které se zabývají výrobou detergentů, si mnohé z nich na kvalitě také potrpí. Při mnohonásobně větší produkci navíc výrazně redukují i náklady. Díky tomu své produkty dokážou nabídnout s nižší cenou, než nabízí Proquim.

Přidat vůni, či ne? To je rozhodnutí každé firmy. Zřejmě se ale najde více lidí, kteří **parfémovanost** produktu ocení, než těch, kteří si přejí produkt bez přidané vůně. Proto většina nabízených detergentů je parfémovaná. Najdou se ovšem i takoví, kteří například kvůli alergiím parfémovaný prací prášek používat nemohou. Právě pro ty by měla být Garza ideální.

Ředitel je velmi dobrý z oblasti **navazování a udržování kontaktů s lidmi**. Tuto vlastnost také nemá každý, ovšem každá firma si takového člověka může najmout. A jelikož jsou země Jižní Ameriky na osobním kontaktu „závislé“, může tato dobrá vlastnost být stěžejní při uzavírání zakázek.

Tabulka 11: Hodnocení faktorů pro rozvoj výhod v koncepci úspěšuschopnosti

Faktor	Relativně nižší význam				Nutný základ	Relativně vyšší význam			
	Nepoužitelný		Potenciálně použitelný			Důležité faktory		Rozhodující faktory	
Finanční zdroje						X			
Fyzické zdroje						X			
Technické zdroje						X			
Organizační zdroje					X				
Technologické zdroje					X				
Inovační zdroje					X				
Reputační kapitál									X
Měkké prvky managementu				X					
Informační zdroje		X							
SW zdroje	X								
Znalosti zaměstnanců					X				
Dovednosti zaměstnanců					X				
Motivace zaměstnanců					X				
Zkušenosti zaměstnanců					X				
Kompetence firmy					X				

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (ZICH, 2012) str. 101)

Tabulka 11 shrnuje stěžejní faktory pro rozvoj konkurenceschopnosti. Nutným základem, kterým by měl Proquim disponovat při vykonávání své činnosti, jsou organizační, technologické a inovační zdroje. Ty se totiž primárně podílí na výrobě detergentů. Nutností jsou dále motivace, zkušenosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců. Ti jsou totiž články, které firmě pomáhají vydělávat peníze.

Jedná se o výrobní podnik. Nutným základem provozu činnosti jsou dostatečné finanční zdroje, technické zdroje pro možnost vykonávání samotné činnosti. Rozhodujícím faktorem je reputační kapitál.

Informační a SW zdroje mají v rozvoji úspěšuschopnosti nižší význam.

2.11. SWOT analýza Proquim

SWOT analýza je technika identifikování vnitřních a vnějších faktorů společnosti. Má za úkol analyzovat její silné a slabé stránky a identifikovat její příležitosti a hrozby.

SWOT analýza byla zpracována na základě předchozích analýz prezentovaných dříve. Zvoleny jsou ty faktory, které se podílí na zvyšování či snižování konkurenceschopnosti. V tabulkách jsou vyznačeny hodnoty, přičemž ke každé je přidělena váha v procentech, což znamená, že dohromady by měl být součet všech vah u každé tabulky roven 1. Na závěr jsou sečteny sumy u interních faktorů i externích faktorů a vyvodí se závěr.

Tabulka 12: Pravidla hodnocení SWOT analýzy

Hodnoty			
1	Není důležitá	5	Velmi důležitá
Váha			
0	Nízká	1	Vysoká

(Zdroj: Vlastní zpracování)

INTERNÍ FAKTORY

Silné stránky

Tabulka 13: Zhodnocení silných stránek podniku

SILNÉ STRÁNKY	VÁHA	HODNOCENÍ	CELKEM
Kvalitní suroviny	0,4	5	2
Garza není parfémovaná	0,2	5	1
Malé dávkování	0,1	3	0,3
Neničí životní prostředí	0,2	4	0,8
Vlastnictví pozemku	0,05	3	0,15
Motivovaní zaměstnanci	0,05	3	0,15
CELKEM	1		4,4

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Největší význam z porovnání všech silných stránek mají **kvalitní suroviny**, ze kterých je detergent vyráběn, vlastnost „**bez parfému**“ a také fakt, že jeho výroba **neničí životní prostředí**.

Slabé stránky

Tabulka 14: Zhodnocení slabých stránek podniku

SLABÉ STRÁNKY	VÁHA	HODNOCENÍ	CELKEM
Zastaralá výrobní technologie	0,1	-5	-0,5
Absence marketingových činností	0,7	-4	-2,8
Vysoká konkurence v oboru	0,05	-4	-0,2
Chybí vize a cíle podniku	0,15	-4	-0,6
CELKEM	1		-4,1

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při zhodnocení slabých stránek podniku je nejvýznamnější to, že se Proquim nezabývá **marketingovými činnostmi** za účelem zvýšení informovanosti a propagace svého produktu.

Suma interních faktorů: 0,3

Přestože silné stránky mírně převyšují stránky slabé, jedná se o malicherný rozdíl. Z toho důvodu je důležité na tyto faktory brát ohled a snažit se založit konkurenceschopnost na posílení silných stránek a napravení slabých stránek. Interní faktory můžeme sami ovlivnit. Proto se na ně bude soustředit návrhová část této diplomové práce.

EXTERNÍ FAKTORY

Příležitosti.

Tabulka 15: Zhodnocení příležitostí podniku

PŘÍLEŽITOSTI	VÁHA	HODNOCENÍ	CELKEM
Jednoduchá organizační struktura zajišťuje nižší náklady	0,05	1	0,05
Neustále se zvyšuje poptávka po pracích prostředcích	0,05	4	0,2
Významní klienti (SUPERMAXI a Santa Maria)	0,2	5	1

Podíl na zisku SUPERMAXI – přístup k informacím ohledně vývoje prodeje této společnosti	0,05	2	0,1
Možnosti zvýšení informovanosti	0,05	5	0,25
Možnosti zvýšení propagace	0,3	5	1,5
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	0,3	5	1,5
CELKEM	1		4,6

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Průzkumy prokazují, že se **prádelní průmysl v Ekvádoru rozmáhá**. Dá se tedy předpokládat, že lidé v budoucnu budou mít stále větší zájem o nákup pracích prostředků. Proquim se může do budoucna více soustředit na **propagaci svých produktů**, jelikož doposud jeho aktivita v tomto oboru byla velmi slabá. To, že o jeho produkty mají stále zájem **největší řetězce supermarketů**, je určitě plus. Na těchto typech spolupráce by se dalo do budoucna zapracovat.

Hrozby

Tabulka 16: Zhodnocení podnikových hrozeb

HROZBY	VÁHA	HODNOCENÍ	CELKEM
Omezení fosfátů na 5%	0,05	-2	-0,1
Konkurence z jiných zemí JA ²⁷ (cena, kvalita)	0,35	-5	-1,75
Lidé lépe vnímají zahraniční firmy, než domácí	0,2	-3	-0,6
Neochota vedení ke změnám	0,4	-5	-2
CELKEM	1		-4,45

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vnější faktory jsou velmi těžko ovlivnitelné. Jako třeba fakt, že neustále přibývá **konkurence z ostatních zemí**. Tuto hrozbu je potřeba přijmout a zabývat se opatřeními, která ji mohou zmírnit. Ovšem největší hrozbou pro existenci celého podniku je to, že **management není ochoten podstupovat změny**. Staví se k nim velmi

²⁷ JA – zkratka pro Jižní Ameriku

skepticky. A pokud sám manažer není ochoten podstoupit nápravná opatření, jeho podřízení s tím také nic nezmůžou.

Suma externích faktorů: 0

Vnější faktory jsou vyrovnané, jelikož se jejich vzájemný součet rovná nule. Tyto faktory nijak významně ovlivnit nelze. Je ovšem důležité brát je v potaz a počítat s nimi při návrhových řešení různých opatření.

Zhodnocení SWOT analýzy

Jelikož se sumy externích i interních faktorů pohybují kolem 0, veškeré faktory mají téměř stejnou hodnotu. Žádná pomocná či škodlivá stránka SWOT analýzy nevyčnívá, a proto by se mělo v rámci rozvoje konkurenceschopnosti na všechny zaměřit stejně. Následující tabulka obsahuje souhrn nejdůležitějších faktorů, na které by v rámci návrhových řešení měl brát ohled.

Tabulka 17: Zhodnocení SWOT analýzy

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	Kvalitní suroviny	Absence marketingových činností
	Garza není parfémovaná	
	Šetrnost k životnímu prostředí	
Vnější původ	Dlouhodobé vztahy se zákazníky	Neochota vedení ke změnám
	Významní klienti	Konkurence z jiných zemí
	Možnosti zvýšení propagace	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

3.1. Východiska

Východiska pro zpracování návrhové části jsem zvolila na základě výsledků z předchozích analýz, které jsou zaměřeny na všechny oblasti.

SWOT analýza nám vytyčila nejdůležitější oblasti zkoumání. U strategie **S-O** jsem se zaměřila na posílení podpůrných aktivit, kam spadají **kvalitní suroviny, neparfémovanost a šetrnost prášku k životnímu prostředí**. Záměr bude rovněž na fakt, že **Proquim má navázané dlouhodobé vztahy** a také to, že má spojení s **nejvýznamnějšími supermarketovými řetězci**.

Strategie **W-T** upozorňuje na to, které slabé stránky bychom se měli snažit minimalizovat a které hrozby nebrat na lehkou váhu a dát jim patřičná opatření. Tato skupina bude nejvíce zaměřena na **posílení marketingových činností** z oblasti komunikačního mixu. Na **zesilující konkurenci** můžeme také různými způsoby reagovat. A to, že je **management skeptický ke změnám**, může být odstraněno důkladnou přípravou akčního plánu a následnou prezentací.

SWOT analýza rovněž ukázala stejnou důležitost všech faktorů. Z toho důvodu je potřeba rozvíjet je všechny stejně. V rámci mé diplomové práce jsem se zaměřila převážně na posílení marketingu.

Z pohledu **rozvoje konkurenceschopnosti** je potřeba přesvědčit zákazníky i nové potenciální klienty o silných stránkách svého produktu. K tomu bude zapotřebí začít se zabývat **marketingovými aktivitami** pro posílení komunikace s odběrateli v rámci **B2B** a také v rámci **B2C**.

Z oblasti **benchmarkingu** je možnost **inspirovat se** od největšího konkurenta Proquim, společnosti **P&G**. Ta se oblasti komunikačního mixu věnuje dostatečně, a tudíž může být pro návrhová řešení v některých aktivitách vzorem.

Hodnotový řetězec ukázal činnosti, které přináší Proquim velkou hodnotu a také ty, které žádnou nepřináší. I zde vyplynula **důležitost primárních vstupních surovin**, zejména jejich kvalita. Výrobní faktory tedy přináší vysokou hodnotu pro

konkurenceschopnost podniku. Komunikace s dodavateli patří mezi neméně důležitou složku, jelikož se jedná již o formu marketingu a udržování dobrých vztahů (CRM).

Před tím, než budou sestaveny konkrétní návrhy, je potřeba stanovit si **strategii do budoucnosti**, tzn. určit si vizi, misi a cíle. Díky tomu bude již konkrétní akční plán zaměřen na ztotožnění se se strategickými body.

Další kapitoly jsem rozdělila na 2 hlavní části. 3.2 *Směřování firmy Proquim* se zabývá stanovením obecných strategických cílů společnosti. V návaznosti na tuto část pokračuje *Rozvoj konkurenční výhody*, kde jsou v návaznosti na tyto strategické cíle navržena konkrétní opatření.

3.2. Směřování firmy Proquim

Vize

Proquim existuje na ekvádorském trhu již desítky let. Už od počátku se zabýval chemickým průmyslem, ovšem jeho finální výrobky se měnily. Prací prášek Garza je momentálně nejúspěšnější produkt. Na základě rozhovoru s ředitelem Proquim by veškerá opatření měla směřovat právě na něj.

Vize ještě doposud nikdy nebyla sestavena. Ředitel si je i přes pozitivní vnímání zahraničních produktů jistý, že produkt původem z Ekvádoru může být plus. Domácí firma navíc zaměstnává Ekvádorce a dává tak pracovní příležitosti ostatním obyvatelům. Vize by měla být také srozumitelná v tom, jakým směrem se chce Proquim dále ubírat. Na základě podpory rozvoje silných stránek Proquim navrhuji 2 verze vize:

1), „Naším zájmem je poskytnout Ekvádorcům kvalitní prací prostředky již v malých vysoce koncentrovaných dávkách. Jelikož neopomíjíme ani lidi s nesnášenlivostí parfémovaných prostředků, můžeme Vám zaručit, že naše produkty jsou zásadně BEZ PŘIDANÉ VŮNĚ. Neméně důležitým je i fakt, že naše produkty jsou ekologicky odbouratelné a jejich tradiční výrobou neničíme životní prostředí. Tímto směrem plánujeme jít i nadále.“

1. vize je směřována více k zákazníkům, aby věděli, co od dané firmy mohou očekávat.

2) „Do 5 let se chceme stát preferovanou firmou v Ekvádoru z hlediska kvality, ohleduplností na alergiky a šetrností k životnímu prostředí.“

2. vize je směřována dovnitř firmy k zaměstnancům. Každý zaměstnanec by měl být s touto vizí ztotožněn a dbát na její naplnění. Přestože je tato vize možná trochu nadsazená, jde zde primárně o to, aby zaměstnanci znali směr, kterým se chce společnost ubírat, a cíl, ke kterému se chce přibližovat.

Mise

Mise je posláním firmy, které by mělo korespondovat se stanovenou vizí. Proquim nechce zákazníkům nabídnout co největší sortiment produktů, ale chce se zaměřit na jediný, **prací prášek Garza**. Ten totiž dokáže i v malých dávkách prádlo dobře vyprat. Navíc není parfémovaný, tudíž je vhodný i pro alergiky a díky těmto vlastnostem také do nemocničních zařízení. Díky zastaralé výrobě neničí životní prostředí. Misí by měli žít všichni pracovníci. Zahájením každého pracovního dne by si měl zaměstnanec uvědomit, proč to všechno dělá.

Mise, kterou jsem pro firmu Proquim navrhla, by mohla znít následovně:

„Jsme zde proto, abychom Vaše praní činili efektivnějším a ekologičtějším.“

Cíle

Stanovení cílů by mělo vyjít ze SWOT analýzy, která nám ukázala nejdůležitější silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby. Cíle stanovujeme proto, abychom byli schopni naplnit vizi a misi firmy. **Hlavním cílem** firmy je stát se do 5 let **preferovaným dodavatelem detergentů v rámci B2C na ekvádorský trh**. Napomáhá jí fakt, že životní úroveň obyvatelstva se neustále zvyšuje a lidé začínají tíhnout po kvalitě. **Podpůrným cílem** bude zavedení pravidelných **marketingových aktivit** v oblasti komunikačního mixu.

Stanovené cíle by měly odpovídat metodě SMART²⁸. Tyto výše zmiňované cíle budou měřeny pomocí celkového zisku v rámci stanoveného časového horizontu (5 let).

²⁸ S – smysluplný; M – měřitelný; A – přijatelný; R – reálný; T – v čase dosažitelný

Stát se do 5 let preferovaným dodavatelem detergentů na ekvádorský trh je hodně vizionářská vize, která metodě SMART neodpovídá. Jedná se zde o to, stanovit určitý směr, kterým se bude firma do budoucna ubírat.

3D pojetí cílů

Tabulka 18: 3D pojetí cílů Proquim

Dimenze	Oblast	Činnost v hodnotovém řetězci	Specifikace
Ekonomická	Růst tržeb	Výroba, služby	Růst tržeb v porovnání s předešlým rokem
	Snížení nákladů	Infrastruktura	Snížení nákladů uvnitř firmy v porovnání s předešlým rokem
Externí	Noví zákazníci	Marketing	Navázání spojení s novými subjekty
	Upevnění vztahů se stávajícími zákazníky	Marketing, služby	Prodloužení smluv do dalšího roku
			Udržování pravidelného osobního kontaktu (2x ročně)
	Růst povědomí o firmě	Marketing	Zmínka o firmě v médiích (1x za 2 měsíce)
Interní	Pravidelný marketing	Marketing	Vytvoření marketingového oddělení se zodpovědným pracovníkem

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (ZICH, 2012))

Tabulka 18 zobrazuje detailně rozpracování 3D pojetí cílů. Sloupec *Oblast* popisuje stav, kterého se Proquim bude snažit dosáhnout. Sloupec *Činnost v hodnotovém řetězci* zařadí tento stav do hodnotového řetězce firmy a sloupec *Specifikace* určí možnosti kontroly splnění těchto očekávání.

Z hlediska metody SMART se jedná u časového dosažení horizontu 5 let. Podrobnější specifikace je uvedena v tabulkách *Harmonogram realizace návrhů*.

3.3. Rozvoj konkurenční výhody

V návaznosti na vizi, misi a cíle jsem zpracovala návrhy pro rozvoj konkurenční výhody.

Na základě hodnotové analýzy jsem vybrala stěžejní faktory, které mají vliv na hodnotu pro zákazníka. Patří do nich **kvalitní suroviny**, **nezávadnost k životnímu prostředí**, prací prášek **bez parfému** a také to, že jeho produkce zajišťuje **vysokou koncentraci** v jednotlivých dávkách. Konkurenční výhodu podporuje mimo vlastnosti produktu také to, že Proquim má **dlouhodobé vztahy se zákazníky**. Pro rozvoj konkurenční výhody jsem zvolila **diferenciaci**. Při zařazení do schématu Bowmanových hodin by se jednalo o nasazení vyšší ceny s tím, že by produkt měl pro zákazníka vysokou hodnotu. Náklady Proquim díky malým vyráběným objemům konkurovat nemůže.

Následující návrhy jsem rozdělila do 3 skupin. Kapitola ***Vzdělávání zaměstnanců*** je v pořadí na 1. místě. Změnu myšlení na pozitivní přístup k novým řešením totiž pokládám za jedno z nejdůležitějších. Také se díky novým znalostem mohou zaměstnanci přiučit novým věcem, které následně při změnách využijí. Následující část je věnována ***Brandingu***, který se zabývá tvorbou značky. Ze svého pohledu беру jako stěžejní to, že značka produktu i firmy bude mít vytyčenou image a na základě toho se teprve sestaví ***Návrh komunikačního mixu Proquim***. Ten už bude pracovat s položkami brandingů v konkrétních návrzích akčního plánu.

Vzdělávání zaměstnanců

- **Kurz manažerských dovedností**

Jelikož se firma nachází v hlavním městě Quito, je pravděpodobné, že právě zde bude probíhat široká škála kurzů zaměřených na osobnostní i firemní rozvoj. Tam by si ředitel a ostatní zaměstnanci mohli osvojit další dovednosti z oblasti **komunikace**, **asertivity**, **obchodního jednání** a dalších, které by v praxi aplikovali. Investice do lidského kapitálu do vzdělání by mohla pomoci při zvýšení hodnot z oblasti podpůrných aktivit v hodnotovém řetězci. Zejména se jedná o aplikaci těchto dovedností do návrhů popsaných níže v kapitole ***Návrh komunikačního mixu Proquim***.

Branding

V rámci brandingu by se mělo zaměřit na to, aby jeho jednotlivé části (positioning, personality, communication) mezi sebou korespondovaly a byly vnímány stejně.

Jelikož by výměna technologie výroby detergentů byla velice nákladná a navíc v této oblasti je velmi těžké nadnárodním společnostem konkurovat, navrhuji zaměřit část strategie na vývoj značky. Proquim stále provozuje zastaralou výrobu, která při téhle formě podnikání není běžná. Proto navrhuji udělat ze zastaralé výroby výhodu a odlišit se právě tímto od ostatních konkurentů.

Jelikož je diplomová práce zaměřena na vymezení návrhů pro posílení konkurenceschopnosti, je tato kapitola z důvodu časové i obsahové náročnosti brána okrajově.

- **Positioning**

V rámci této kategorie navrhuji zaměřit se na atribut ***zážitek***.

- *Vyrábíme Váš prací prášek tradiční metodou.*
- *Díky využití této metody neničíme životní prostředí.*
- *Náš prací prášek mohou používat i alergici, protože není parfémovaný.*

Z hlediska nabízeného ***sortimentu*** se jedná o úzký sortiment (prozatím) 1 výrobku – pracího prášku Garza.

Z hlediska ***ceny*** by se jednalo o produkt s **vysokou hodnotou**, tudíž zde není nutné držet cenu nízko.

Charakter značky samotné by mohl odpovídat značce zaměřené na ***životní styl*** a to proto, že se jedná o produkt, který svou výrobou **neškodí životnímu prostředí**, vyrábí se **tradičním způsobem** a svým složením je **vhodný pro alergiky**.

Oblast ***pohodlí při nákupu*** produktu by záleželo již na samotných řetězcích supermarketů.

- **Personality**

Osobnost značky by měla navenek vypadat jako přátelská k životnímu prostředí. Díky tomu, že je její vnímání zaměřeno na zážitek, složce osobnosti navrhuji atribut ***excitement*** (vzrušení). Bude totiž navíc nabízet něco trochu jiného, než to, co nabízí ostatní firmy zabývající se stejným předmětem podnikání. Zákazníci by měli chtít značku kupovat proto, že jim není lhostejné, jak firma zachází s životním prostředím, případně i proto, že jim prací prášek zdravotně vyhovuje.

- **Communication** – jak značka „komunikuje“ s okolím

Složka ***komunikace*** je činností, kterou bude Proquim svůj výrobek prezentovat. Na tuto část je podrobně zaměřena část *Návrh komunikačního mixu Proquim*.

Sumarizováním brandingové části je to, že jsem vytyčila „značku“ jako ***tradiční způsob výroby, který neškodí životnímu prostředí ani alergikům***. Značka by měla díky tomu navenek působit tak, že není zaměřena na objem produkce, ale na zážitek z tradičního způsobu výroby.

Návrh komunikačního mixu Proquim

Pro tuto změnu ve firmě je zapotřebí najmout specializované pracovníky, kteří se o formy zvýšení konkurenceschopnosti budou starat, případně přidat stávajícím zaměstnancům více práce.

1. Osobní prodej

- **Nová smlouva se supermarketovými řetězci**

Jelikož se produkty Proquim nachází v regálech supermarketů na **spodních policích**, tedy mimo atraktivní zorné pole, může díky tomu docházet k úbytku zájmu o ně. Lidé se totiž nejčastěji zajímají o produkty, které jsou ve výšce očí. O ty, které se nachází moc nízko, nemusí díky tomu ani pohledem zavadit, přestože by jim třeba při výběru dali přednost.

Díky dobrým vztahům s vedením těchto supermarketů by se dalo dohodnout na změnách spolupráce. Nová smlouva by spočívala v tom, že Proquim jim **nabídne vyšší**

slevu (z 15% na 16%)²⁹ a díky tomu získají lepší umístění v regálech, případně i více řad. Doposud disponovali totiž pouze 1 řadou, a to je velmi málo.

Dalším pomocným faktorem je možnost propagace formou **letáků**, které by byly nabízeny hosteskami přímo před supermarketem. Opět se jedná o osobní formu komunikace. K letákům by mohly být přidány navíc **vzorky 1 dávky pracího prášku**, které by si zákazníci mohli vyzkoušet a zjistit tak, že na vyprání stačí malé množství detergentu. Získáním nové smlouvy se podpoří primární aktivity hodnotového řetězce – Marketing a odbyt.

Postup:

1. Kontaktování zákazníka
2. Sjednání si schůzky
3. Osobní schůzka s návrhem na změnu smlouvy
4. Určení požadavků na hostesky
5. Výběrové řízení
6. Zaučení

- **Navázání vztahů s novými potenciálními zákazníky**

Proquim již několik let žije z toho, že má bázi stálých klientů V B2B. Ti ovšem své objednávky se zmenšováním se zájmu o produkt v B2C redukuje. Je proto potřeba zaměřit se i na **nové kontakty**. Zde by byla potřeba najmout pracovníka, který by měl na starosti sjednávání schůzek s potenciálně novými partnery.

Proquim by se měl rovněž zaměřit na určitý zákaznický segment. Prací prášek bez parfému je vhodný pro lidi s alergiemi a dalšími nesnášenlivostmi. Díky této vlastnosti by se měl zaměřit na kontaktování dalších nemocničních a uzdravovacích zařízení.

Osoba, která by měla tyto záležitosti na starosti, může být zvolena z týmu dosavadních zaměstnanců nebo vybraná úplně nová. Tento zaměstnanec by měl na starosti **zpracování databáze** všech možných potenciálních zákazníků. V databázi by se mělo

²⁹ Tyto přesné hodnoty byly konzultovány s ředitelem Proquim.

objevit jméno ředitele, email, telefonní číslo a adresa. Na základě této databáze by zpočátku byly zaslány emaily jednotlivým ředitelům se zájmem o osobní schůzku. K této elektronické komunikaci může být rovněž použit nástroj **MailChimp**, který se rozesíláním hromadných **emailů** zabývá. Pokud by potenciální zákazník do předem stanovené doby neodpověděl, následoval by **telefonický kontakt** s připomenutím se na dříve zasláný email. Pokud by byl zájem ze strany potenciálního zákazníka, byla by domluvena osobní schůzka. Jakýkoliv posun by měl být do databáze zaznamenán.

Osobní schůzka je velmi důležitá, zejména první dojem. Ohledně těchto záležitostí by měl být zaměstnanec proškolen již dříve nabízenými kurzy obchodního jednání, verbální a neverbální komunikace atd.

Tyto návrhy přispějí k rozvoji primárních marketingových činností, a to marketingu a odbytu.

Postup:

1. Stanovení požadavků na zaměstnance
2. Organizace výběrového řízení uvnitř firmy
3. Výběr zaměstnance na tuto pozici
4. Zaškolení zaměstnance
5. Sestavení zákaznického segmentu nových zákazníků
6. Tvorba databáze potenciální klientely
7. Rozeslání emailů
8. Telefonický kontakt, sjednání schůzky
9. Osobní schůzka s prezentací nabízeného produktu

- **Místo prodeje přímo v sídle společnosti**

Ředitel se doposud bránil prodeji přímo ve firmě. Argumentuje tím, že lidé, kteří si do firmy přišli koupit zboží, většinou nenakoupili v množství za více, než 200USD. Přitom samotný proces prodeje přímo ve firmě nijak zaměstnance od práce nezdržuje. Zákazníci se zde totiž stavují velmi zřídka. Navíc nabízí cenu vyšší, než nabízí řetězce supermarketů (na základě dohody s nimi). A v konečné fázi firmě přinese vyšší výnosy.

Jelikož Proquim disponuje velkými vlastními prostory, které již nejsou dostatečně využívány, navrhuji zřídit prodejní místnost, kam by si malá část zákazníků (B2C) mohla pro své zboží dojít a nemusela by kvůli tomu do supermarketu. Tato místnost by mohla být použita kancelář, kde sedí účetní a asistentka. Stačilo by místnost trochu upravit, přidat regál a nabízenými produkty a lidé by si mohli volně vybírat. Tento návrh vychází z faktu, že lidí, kteří se takto do Proquim „náhodně“ zastaví, je velmi málo. Proto by tato změna nemusela nijak narušovat pracovní chod zaměstnanců, kteří by v kanceláři pracovali a zaměstnanci by tyto zákazníky nemuseli posílat domů s prázdnou.

V tomto případě by bylo vhodné umístit malý billboard či jiné označení poblíž místa prodejny. Ta se totiž nachází ve velmi rušné zóně po cestě do *Mitad del Mundo*³⁰, kousek od hlavní cesty *Pan Americana* vedoucí do Kolumbie. Denně tudy projede spousta dopravních prostředků nejen s místními obyvateli, ale také s turisty.

Zavedením této změny pomůžeme přispět výstupním aktivitám, marketingu a odbytu a servisním službám.

Postup:

1. Analýza možných prostor pro prodejnu
2. Návrh uspořádání prodejny
3. Výběr vhodného vybavení
4. Nákup vybavení
5. Uspořádání prodejny včetně zanesení zboží do regálů
6. Návrh a tvorba billboardu
7. Umístění billboardu

³⁰ Tzv. „střed světa“ kudy vede rovníková čára. Toto místo patří mezi jedny z nejnavštěvovanějších míst v Ekvádoru.

- **Spolupráce s vysokými školami**

Z hlediska naplnění cíle snížení nákladů ve firmě navrhuji začít spolupracovat s univerzitou v Quitu. Nachází se zde i ekonomická fakulta, která se zaměřuje na vyučování marketingu. To by mohlo být nápomocné při tvorbách marketingové strategie i komunikačního mixu, případně jeho detailnější rozpracování.

Spolupráce by mohla fungovat následovně: ředitel Proquim by zadal téma potřebné k řešení, studenti by byli rozděleni do skupin a po předem domluveném čase by byly prezentovány návrhy k řešení situace.

V rámci této spolupráce by mohla být nejlepšímu členovi vítězného týmu nabídnuta stáž. Ten by již věděl, na čem má pracovat a mohl by se snažit návrh zrealizovat. Zde je ovšem nutno počítat s povinnou odměnou pro stážistu, která je ve výši 350USD za měsíc. Nicméně porovnání s tím, že vymýšlení marketingové strategie by absolvoval již ve vyučování, mohla by se tato varianta velmi dobře vyplatit.

Spolupráce s univerzitou pomůže zvýšit povědomí o firmě a svou nabídkou podpoří aktivity podpůrné, a to technologický rozvoj a řízení pracovních sil.

Postup:

1. Vymezení cílů spolupráce s univerzitou
2. Návrhy témat pro studenty a výběr konkrétních
3. Kontaktování univerzity
4. Domluva osobního setkání společně se studenty
5. Setkání se studenty a zadání úkolu a termínů
6. Samostatná práce studentů
7. Setkání se studenty a jejich prezentace návrhů
8. Výběr nejzajímavějších řešení
9. Individuální dohoda se studenty, nabídka praxe, (práce)

1. Reklama

Reklama slouží k upoutání pozornosti na produkt. V rámci reklamy by měl Proquim vyzdvihnout faktory přinášející hodnotu pro zákazníka. Na základě této hodnoty by měl být sestaven brandingový plán, který značce dodá jednotu, od které se bude odvíjet následný marketing.

Tato část by mohla být navržena studenty z univerzity v Quitu. Ti by měli za úkol zpracovat jednotlivé položky reklamy s jejich nákladovým vyčíslením.

Studenti by se zapojili do tvorby **loga, virálního amatérského reklamního videa**, zmapovali by **ceny** inzerce v tiskovinách, možnostech billboardu a v rozhlasu.

Možností reklamy je spousta. Po konzultaci s ředitelem Proquim mi bylo řečeno, že investice do televizní reklamy a rozhlasu nepřipadá v úvahu. Jednak forma této reklamy upadá a rovněž se jedná se totiž o investici velmi drahou. (FREY, 2005)

Jsou ale i další možnosti podstatně méně nákladné, jak reklamu využít. Jednalo by se o tvorbu letáků, které by mohly být hosteskami distribuovány před supermarkety nebo i uvnitř.

Zavedením tohoto typu komunikačního mixu by mohlo dojít ke zlepšení marketingu a odbytu v primárních činnostech hodnotového řetězce.

2. Podpora prodeje

- Úprava webu

Při procházení webových stránek konkurentů jsem si všimla, že na nich nenajdeme pouze informace o společnosti a o produktech, které vyrábí. Najdeme zde další podpůrné stránky, které slouží k tomu, aby se zde zákazník **měl důvod stále vracet**. Faktem je také to, že z designu webu jasně vyplývá, čím se firma zabývá. U Proquim bohužel nastává situace, kdy se web jmenuje *Garza*, ovšem při načtení stránky se vám zobrazí *Proquim*. Pro nováčka, který tuto společnost nezná, jsou webové stránky minimálně matoucí. Pokud by se stalo, že někdo naopak zná Proquim a ne jeho produkty, trvalo by dost dlouho, než by se na internetu společnosti dopátral. Existují

totiž ještě minimálně 2 se stejným názvem a prodejem čisticích prostředků. Název Proquim je atraktivní spojení 2 částí slov: *Pro=productos (produkty)*; *Quim=químicos (chemické)*.

Můj návrh zní tak, že by měl Proquim vlastnit svůj web zaměřený na celou společnost (www.pro-quim.ec.com) a dále mít další „pod weby“, které ponesou názvy **produktů**. Design webových stránek by měl být vytvořen tak, aby návštěvníkovi bylo na první pohled jasné, čím se společnost zabývá. Do designové stránky by měly být zařazeny „barvy čistoty“, které jsou dle respondentů z online rozhovoru modrá, bílá a zelená. Každá webová stránka by měla být přehledná, aby v ní zákazník rychle našel to, co přesně hledá.



Obrázek 20: Současné webové stránky www.garza.com.ec

(Zdroj: (Proquim, 2014))

Proquim

Web Proquim by měl být pro uživatele přehledný a měl by obsahovat následující informace:

- 1. Informace o společnosti (historie, předmět podnikání)**
- 2. Vize, Mise**
- 3. Produkty, které vyrábí s následným odkazem na jejich webovou stránku**
- 4. Blog**

Část blogu by měla být věnovaná všem návštěvníkům tak, aby měli důvod se na tyto stránky neustále vracet. Na blog by měly chodit pravidelně příspěvky, které se budou pro čtenáře zajímavé, protože je obohatí novými znalostmi, typy a triky pro domácnost a zároveň si u něj budou moci odpočinout. Cílem článků by mělo být čas od času upozornění na nabízející produkty či pořádané akce Proquim. Dále by zde měla být mapována postupná aktivita Proquim, aby lidé měli možnost vidět, jak se firma do budoucna vyvíjí. Pro Proquim to bude zároveň vnitřní motivace naplnit vizi a misi, ke které se svým zákazníkům „zavázala“. Možnost komentářů pod jednotlivými články dá Proquim okamžitou zpětnou vazbu.

- 5. Nabídka pracovních pozic** (i stáže pro studenty, nabízené projekty pro školy, atd.)
- 6. Kontakt**

V kontaktu by měla být uvedena adresa sídla společnosti. Jelikož se adresy v Ekvádoru s číslem popisným nedají přesně vyhledat na internetu, bylo by zapotřebí uvést do poznámky více údajů (např. „za gymnáziem zabočte doprava“), případně doplnit **fotografii**, aby se zákazník lépe zorientoval.

Dalším údajem by měla být **emailová adresa**. Navrhovala bych kontaktní adresy sjednotit a přidat doménu „Proquim“ nebo „Garza“ (např. christianponce@proquim.ec). Dosavadní emaily vytvořené službou Gmail jsou sice u ekvádorských společností běžné, ovšem změna na doménu firmy by zajisté zvýšila důvěru potenciálních zákazníků.

Garza

Tento prací prášek by měl mít rovněž svou webovou stránku z toho důvodu, že lidé mnohokrát neví, která firma stojí za výrobou jejich pracího prostředku. Záložky této webové stránky by měly obsahovat:

1. Informace o produktu

2. Tipy na praní

Tato záložka by měla obsahovat informace ohledně praní. Tipy a vychytávky na různé druhy špinavých skvrn a materiály. Zde by nemělo chybět zákaznické **fórum**, kam by byly směřovány případné dotazy a rady.

3. Kontakt

Postup:

1. Sestavení bodů důležitých pro tvorbu webu
2. Analýza produkčních společností
3. Výběr firmy, která webovou stránku vytvoří, případně zaregistrovat doménu přes webové stránky, které si může sám upravovat (např. Wordpress)
4. Tvorba webové stránky
5. Pravidelné příspěvky na stránku

- **Pravidelný newsletter**

Proquim by měl dbát na pravidelné udržování kontaktů. Tomuto dobře slouží nástroj hromadné elektronické korespondence *MailChimp*. Dokáže dodat emailu atraktivní vzhled a svým nastavením vytvoření individuálních emailů dobře ušetří čas. Díky tomuto nástroji by Proquim mohl jednoduše **informovat zákazníky o svých novinkách, pořádaných akcích a dalších zajímavostech**. Na svých webových stránkách by rovněž mohl mít nabídku „*Přihlásit se k odběru newsletteru*“. Pokud by se do něj lidi dobrovolně přihlašovali, získal by přehled a databázi o lidech, kteří jeho práci mají opravdový zájem. (KLEON, 2014)

Tato aktivita se z části stará o CRM a pomůže tak k rozvoji marketingu a odbytu v hodnotovém řetězci.

Postup:

3. Stanovení intervalů zasílání pravidelných informativních emailů.
4. Registrace do služby MailChimp.
5. Tvorba databáze stálé klientely.
6. Tvorba funkce „*Přihlásit se k odběru newsletteru*“ na webových stránkách Proquim.
7. Vytvoření cíle sdělení zákazníkovi.
8. Tvorba hromadného emailu.
9. Zaslání emailu.

- **Sociální sítě**

Vytvoření účtu na alespoň jedné ze sociálních sítí firmě může pomoci ke zviditelnění se a získání zpětné vazby. V dnešní době vlastní velká spousta lidí účet na Facebooku, pomocí kterého sledují to, co je zajímavé. Vytvoření stránky na této sociální síti je zdarma. Pravidelnými příspěvky k tématu si udržuje kontakt a pozornost svých fanoušků a nutí je vracet se na své stránky.

Postup:

1. Analýza sociálních sítí
2. Výběr sociálních sítí, na které firma vstoupí
3. Vytvoření stránky na sociální síti
4. Pravidelné příspěvky

Webové stránky i sociální sítě pomáhají z hlediska zlepšení komunikace se zákazníky. Jednalo by se o posílení marketingu.

- **Pořádání zážitkových a vzdělávacích akcí**

Proquim by svou činností mohl krom výroby detergentů ještě dále rozšířit. Aby podpořil svůj branding „tradičního způsobu výroby pracího prášku“, mohl by během pracovní doby nabízet **exkurze**. Jednalo by se o vzdělávací a zároveň zážitkový program. Byl by zde vysvětlen chod této firmy a popis celého logistického řetězce s ukázkami. Lidé by na závěr dostali možnost si výrobek zakoupit.

Důležitá by u této činnosti byla tvorba plánu prohlídky a samozřejmě propagace. Z hlediska propagace by se touto činností mohla obrátit na **pořadatele kulturních, společenských a vzdělávacích akcí** v Quito, který by tuto nabídku vyvěsil na svůj portál. Ekvádor rovněž nastartoval projekt *Ecuador ama la vida*, který je zaměřen na podporu turismu. Zážitkové a vzdělávací akce by se mohly také nabízet do všech škol a turistickému informačnímu centru. Jelikož se firma nachází přesně na cestě do Mitad del Mundo, mohly by tyto výlety být navzájem propojeny společně.



Obrázek 21: Základní návrh plakátu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Plakát je zpracován pouze orientačně. Pro jeho finální verzi by bylo zapotřebí věnovat mu více času a úsilí v počítačových programech nebo vlastnoručně.

6. Public relations

• Podpora sirotčince

Proquim každoročně daruje oblečení a několik kilogramů pracího prášku pro sirotčinec v Quitu. Tuto dobročinnou akci bohužel nikde nezviditelní. Pokud by se na svém webu a sociálních sítích o této akci zmínil, lidé na Proquim budou pohlížet jako na společnost, které není lhostejný osud druhých lidí. Dále by mohl inzerovat své příspěvky do některého z ekvádorských časopisů.

Zde by se jednalo o podporu marketingových činností hodnotového řetězce.

7. Veletrhy a výstavy

• Účast na veletrzích

Stejně tak, jak se P&G účastní kariérních veletrhů, stejně tak by rozšíření o svém povědomí mohl učinit i Proquim. Pro podrobnější zpracování této části je zapotřebí dobře znát trh akce, na kterých by se Proquim mohl prezentovat.

Tyto činnosti by pomohly podpořit marketing a servisní služby.

3.4. Harmonogram realizace návrhů

Pro výše popsané návrhy jsem vymezila časový prostor pro jejich zpracování, které je podrobněji zobrazeno v následujících grafech. Jednotlivé činnosti popsány v grafech jsou seřazeny dle pořadí, ve kterém by měly dle mého názoru začít.

Tabulka 19: Harmonogram zpracování webových stránek

Rok	Období													
	2016					2017								
	Měsíc	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Analýza produkčních společností														
Výběr firmy, která webovou stránku vytvoří														
Tvorba webové stránky Proquim i Garza														
Pravidelné příspěvky na stránky														

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 20: Harmonogram vytvoření účtu na sociální síti

	Období															
Rok	2016						2017									
Měsíc	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8			
Analýza sociálních sítí																
Výběr sociálních sítí, na které firma vstoupí																
Vytvoření stránky na sociální síti																
Pravidelné příspěvky																

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 21: Harmonogram pravidelného newsletteru

	2016						2017									
Měsíc	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8			
Stanovení intervalů zasílání pravidelných informativních emailů.																
Registrace do služby MailChimp.																
Tvorba databáze stálé klientely.																
Tvorba funkce „Přihlásit se k odběru newsletteru“ na webových stránkách Proquim.																
Vytvoření cíle sdělení zákazníkovi.																
Tvorba hromadného emailu.																
Zaslání emailu.																

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 22: Harmonogram kontaktování nových zákazníků

	Období															
Rok	2016						2017									
Měsíc	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8			
Stanovení požadavků na zaměstnance																
Organizace výběrového řízení																
Výběr zaměstnance na tuto pozici																
Zaškolení zaměstnance																
Sestavení zákaznického segmentu																
Tvorba databáze potenciální klientely																
Rozeslání emailů																
Telefonický kontakt, sjednání schůzky																
Osobní schůzka s prezentací nabízeného produktu																

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 23: Harmonogram nové smlouvy s obchodními řetězci

	Období															
Rok	2016						2017									
Měsíc	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8			
Kontaktování zákazníka																
Sjednání si schůzky																
Osobní schůzka s návrhem na změnu smlouvy																
Určení požadavků na hostesky																
Výběrové řízení																
Zaučení a nachystání materiálu																
Propagace s letáky a vzorky																

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 24: Harmonogram spolupráce s univerzitou

	Období															
Rok	2016						2017									
Měsíc	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8			
Vymezení cílů spolupráce s univerzitou																
Návrhy témat pro studenty a výběr konkrétních																
Kontaktování univerzity																
Domluva osobního setkání společně se studenty																
Setkání se studenty a zadání úkolu a termínů																
Samostatná práce studentů																
Setkání se studenty a jejich prezentace návrhů																
Výběr nejzajímavějších řešení																
Individuální dohoda se studenty, nabídka praxe, (práce)																

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 25: Harmonogram zřízení prodejny v Proquim

Rok	Období															
	2016								2017							
	Měsíc	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8		
	Analýza možných prostor pro prodejnu															
	Návrh uspořádání prodejny															
	Výběr vhodného vybavení															
	Nákup vybavení															
	Uspořádání prodejny včetně zanesení zboží do regálů															
	Návrh a tvorba billboardu															
	Umístění billboardu															

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5. Zhodnocení návrhů

Navržená opatření mají vézt pro posílení konkurenceschopnosti společnosti Proquim a pomoci jí získat diferenciační konkurenční výhodu. Mimo SWOT analýzu jsem se dále zaměřila na změny v *Tabulka 10: Možnost konkurence reagovat a hodnota vytvářená pro zákazníka* a *Tabulka 11: Hodnocení faktorů pro rozvoj výhod v koncepci úspěšuschopnosti*. Směřování firmy jsem vytyčila hned ze začátku **vizí, misí a cíli**. Stanovený rámec může nabýt na důležitosti u **organizačních zdrojů firmy**.

Navrhovaná opatření jsem se zaměřila na posílení **silných stránek** podniku (šetrnost k životnímu prostředí, prášek bez přidané vůně, kvalitní primární suroviny a dobré vztahy se zákazníky). Snažila jsem se i odstranit faktory, které firmě neprospívají (absence marketingových činností a neochota vedení firmy ke změnám). Kvůli ohrožujícím faktorům jsem zvolila jako první část **kurzy manažerských dovedností** proto, aby pomohly ke změně myšlení zaměstnanců a zároveň je vzdělaly. Dopad to může mít na **celkovou motivaci, dovednosti a zkušenosti zaměstnanců** a také **zvýšení kompetencí** firmy.

V další části jsem se rozhodla pro **tvorbu značky**. Ta totiž ukáže, jak máme zacílit její aspekty do komunikačního mixu, a proto by další návrhy měly navenek působit jednotně. Díky zavedení marketingových činností může dojít k výraznému posunutí důležitosti u **inovačních zdrojů** a zákazníci si mohou začít více uvědomovat významné

vlastnosti praciho prášku, již dříve zmíněné v silných stránkách SWOT analýzy. Díky tomu by v *Tabulka 10* mohlo dojít k posunu hodnot z průměrné na vysokou, či velmi vysokou hodnotu pro zákazníka. Aktivita zahrnuté do **komunikačního mixu** jsou v kapitole *Harmonogram realizace návrhů* seřazeny tak, jak by se v jejich zavádění dle mého názoru mělo postupovat.

Náklady na výše zmíněné návrhy řešení vyčísleny nejsou, protože v období psaní analytické a návrhové části jsem se už v Ekvádoru nevyskytovala. Sehnat tyto informace je velmi obtížné. Proto zde uvádím pouze **orientační předpoklad** toho, které položky vyjdou **nejlevněji** a které naopak **nejdraž**. V následující tabulce jsou vypsané návrhy od nejdražšího po nejlevnější.

Tabulka 26: Odhad porovnání nákladové náročnosti navrhovaných řešení

	Návrh	Komentář
1	Noví zákazníci	Čas, telefon, náklady na vozidlo, příplatky na zaměstnance
2	Nová smlouva se stálými klienty	Ochuzení o zisk kvůli vyšší slevě, ale možnost zvýšení zisku díky atraktivnímu umístění
3	Tvorba webových stránek	Poplatek za zhotovení, pravidelné poplatky za vedení webu
4	Zřízení prodejny v Proquim	Čas, vybavení
5	Pravidelný newsletter	Čas, kompetence zaměstnance
6	Spolupráce s univerzitou	Čas, případné ohodnocení studentů
7	Tvorba a příspěvky na sociální síť	Čas, kompetence zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá návrhy pro rozvoj konkurenceschopnosti ekvádorského podniku Proquim, jehož hlavním předmětem podnikání je výroba a distribuce pracích prášků a dalších čisticích prostředků.

Teoretická část udává východiska pro zhodnocení vnitřních i vnějších faktorů, které na firmu působí. Zhodnocení těchto faktorů je následně přeneseno do **SWOT** matice, která zdůrazňuje nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Návrhy pro posílení konkurenceschopnosti jsou zaměřeny na **diferenciaci**, protože konkurovat nízkými náklady díky zastaralým technologiím a nízkým objemům produkce nepřipadají v úvahu. Z toho důvodu je část věnována **brandingu**, který pokládám při tvorbě značky za velmi důležitý. Branding udal značce image jako *produkt, který při své ekologické výrobě neničí životní prostředí a zároveň je vhodný pro alergiky*. Z jeho **tradiční výroby** se rázem stává výhoda, protože by měl být vnímán jako zážitková značka.

Při navrhovaných řešeních jsem se zabývala **posílením silných stránek** (dobré vztahy s odběrateli, neparfémovanost, kvalita a vysoká koncentrace produktu a ekologie). Jelikož Proquim doposud nevyužíval marketingových činností téměř vůbec, zaměřila jsem se na jejich zavedení a posílení pomocí rozvoje **komunikačního mixu**. Stěžejní ohrožující faktory jsem se naopak snažila podchytit nápravnými opatřeními, která by mohla zmírnit jejich dopady na společnost.

Konkrétní návrhy komunikačního mixu jsem následně zpracovala do časového harmonogramu jejich implementace.

Osobní prodej se zabývá posílením vztahů se zákazníky a **získáním nové smlouvy**, která by měla pomoci k vyššímu prodeji produktů Proquim. Postupný úbytek objednávek od stálých zákazníků má na starosti plán pro **získání zákazníků nových**. Proquim by rovněž v rámci úspor nákladů mohl navázat **spoluprací s místní univerzitou**.

Reklama patří mezi nejnákladnější části komunikačního mixu. Z toho důvodu jsem se na ni zaměřila pouze okrajově tak, že by jednotlivé reklamní aktivity mohly být předány právě studentům, se kterými by Proquim spolupracoval.

Do **podpory prodeje** jsem zahrнула tvorbu *webových stránek*, pravidelné publikování *newsletteru*, vytvoření, pravidelnou aktualizaci *účtu na sociálních sítích* a pořádání *vzdělávacích a zážitkových akcí*. Tyto činnosti jsou kromě webových stránek pro firmu nové. Mohly by přispět k opětované návštěvnosti podniku i webových stránek a díky tomu zvýšit prodej. Web poskytne zájemcům o produkt či firmu ucelené informace. Newsletter společně se sociálními sítěmi jim budou pravidelně sdělovat aktuální informace. Vzdělávací a zážitkové akce zase nabídnou zákazníkům a dalším zájemcům možnost nahlédnout pod pokličku tradiční výroby detergentů.

V rámci **PR** si myslím, že by bylo vhodné vyzdvihnout to, jak Proquim každoročně podporuje sirotčinec s Quitu. Lidé tato gesta vnímají velice pozitivně, a proto by se na webu o tom mohl objevit článek, sbírka, případně i odkaz na tento ústav.

Účast na **veletrzích a výstavách** by pomohla přispět firmě ke zviditelnění se, získat nové kontakty z oblasti potenciálních zákazníků, případně i odběratelů a budoucích zaměstnanců.

Pro úspěšné zavedení návrhů je na závěr návrhové části zpracován **harmonogram realizace**, který by měl trvat 1 rok. Změny by měly začít v srpnu roku 2016.

Cílem diplomové práce bylo zpracovat návrhy pro **posílení konkurenceschopnosti** firmy Proquim. Důraz jsem díky absenci marketingových činností kladla na **komunikační mix**. Komunikační nástroje měly vézt k **posílení vztahů se zákazníky** a **získání nových zákazníků**. Za cíl jsem si rovněž dala **určit směr** pomocí vize, mise a cílů, kterým by se tato společnost měla ubírat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AliaWeb. Investice. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2016 [cit. 2016-3-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny>. 1801-8688

ANDERSEN, Bjørn a Per-Gaute PETTERSEN. *The benchmarking handbook: step-by-step instructions*. London : Chapman & Hall, 1996. ISBN 0412735202.

BECKERMAN, Paul Ely a Andrés SOLIMANO. *Crisis and dollarization in Ecuador: stability, growth, and social equity*. Washington, D.C : World Bank, 2002.

BusinessInfo. Encyklopedie států. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky*. [online]. 2014 [cit. 2016-3-5]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/jizni_amerika/ekvador/

CzechTrade. Marketingová situační analýza a predikce vývoje. *Businessinfo.cz* [online]. © 1997-2016 [cit 2016-2-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

ČADIL, Heřman. Bowmanovy strategické hodiny. *BRAIN TOOLS* [online]. © 2014-2016 [cit. 2016-2-4]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/bowmanovy-strategicke-hodiny.htm>.

DOSTÁL, V. *Konkurenceschopnost podniku a faktory její udržitelnosti*. Praha, 2008. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, Fakulta informatiky a statistiky.

DUMITRESCU, Diana a Gabriela NICA. *Cultural values and organizational practices in the context of the virtual organization*. Vídeň: DAAAM international, 2010. ISBN 978-3-901509-73-5.

Ekogalva. Novinky. *Ekogalva* [online]. © 1996 - 2005 [cit. 2016-4-15]. Dostupné z: <http://www.ekogalva.cz/index.php?lang=cs&name=novinky>

ElComercio. *LÍDERES* [online]. © 2013 [cit. 2016-4-10]. Dostupné z: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ropa-sucia-exista-mejor-venta.html>.

Euromonitor. Laundry care in Ecuador. *Euromonitor International*. 2012.

Favimatic. Favimatic s.a. *Ecuadatos* [online]. 2016 [cit. 2016-3-15]. Dostupné z: <http://ecuadatos.com/favimatic-s-a/>

FLOOR, Ko. *Branding a Store: How to build successful retail brands in a changing marketplace*. Amsterdam : Ko Floor and BIS publishers, 2006. ISBN 90-6369-122-X.

FREY, Petr. *Marketingová komunikace*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-129-1.

HOFSTEDE, Geert. Ecuador. *The Hofstede centre* [online]. 2016 [cit.: 2016-3-20]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/ecuador.html>

HUČKA, Miroslav, Eva KYSLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.

JÁCOME, Luis Ignacio. The Late 1990s Financial Crisis in Ecuador: Institutional Weaknesses, Fiscal Rigidities, and Financial Dollarization at Work. *International Monetary Fund* [online]. 2004 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2004/wp0412.pdf>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing; strategie a trendy*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Příběhy úspěšných*. 1. vydání. Praha: EKOPRESS, 1998. ISBN 80-86119-10-6.

JONÁŠ, Radek. Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. 1996 [cit. 2016-3-20]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KLEON, Austin. *Ukaž, co děláš*. 1. vydání. Brno: Jan Melvil Publishing s.r.o., 2014. ISBN 978-80-87270-92-9.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KRABEC, Tomáš. *Oceňování podniku a standardy hodnoty*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-2472865-0.

KYSLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.

LUŇÁČEK, Jiří a Miroslav KEŘKOVSKÝ. *Úvod do mikroekonomie: s využitím prvků distančního studia*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-365-6.

Mapy.cz. Seznam.cz, a.s. *Mapy.cz*. [online]. 2016 [cit. 2016-3-20]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=-78.5132112&y=-0.2214755&z=14&source=lv19&id=13267129&q=quito>

MARGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston : Harvard Business Review Press, 2012. ISBN 142216059.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

MAZOCHOVÁ, Barbora. Chci podnikat. *iPodnikatel.cz* [online]. © 2011 - 2014 [cit. 2016-3-20]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kterou-je-nutne-pocitat.html>

Microsoft Advertising. P&G Ace Campaign Showreel. *YouTube* [online]. © 2016 [cit. 2016-3-20]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=AtNjWcDjVSY>

MICHL, Petr. Budování značky s mateřským citem - P&G oslavuje matky nejen olympioniků. *marketingjournal.cz* [online]. © 2004-2013 [cit. 2016-4-27]. ISSN 1803-957X. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/%20http://www.m-journal.cz/cs/marketing/budovani-znacky-s-materskym-citem---p-g-oslavuje-matky-nejen-olympioniku__s277x9111.html

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.

NALSEN, Alejandro. ACE MAESTRA P&G. *YouTube* [online]. 2013 [cit. 2016-3-20]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=k_VhhtZEuFY

Numbeo. Cost of living. *Numbeo* [online]. © 2009-2016 [cit. 2016-3-3]. Dostupné z: http://www.numbeo.com/cost-of-living/city_result.jsp?country=Ecuador&city=Cuenca

P&G. Procter&Gamble Announces Global Plan to Say "Thank you mom" by raising 25 milion USD for Youth Sport. *Business Wire* [online]. 2012 [cit. 2016-3-3]. Dostupné z: <http://www.businesswire.com/news/home/201208090006279/en>

Facebook. *Procter&Gamble* [online]. © 2016 [cit. 2016-4-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/proctergamble>

Facebook. *P&G Careers* [online]. © 2016 [cit. 2016-4-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/pgpanama>.

PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

PHD. *Mediaguru: Mediální slovník* [online]. © 2016 [cit. 2016-3-15]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/sponzoring/>

PONCE, Christian. Rozhovor. Proquim, Manuel Gorlova Galarza, Quito, 2015-12-14.

Precios Mundi. *Preciosmundi: Precios de vivienda y salarios en Ecuador 2016* [online]. © 2013 [cit. 2016-2-2]. Dostupné z: <http://preciosmundi.com/ecuador/precio-vivienda-salarios>

Proquim. *Garza.com: Empresa* [online]. © 2014 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.garza.com.ec/responsabilidad-social>

Proquim. *Garza.com* [online]. © 2014 [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <http://garza.com.ec/>

PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

Salario Minimo. Salario Minimo En Ecuador 2015. *SalarioMinimo* [online]. © 2015[cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <http://www.salario-minimo.com/salario-minimo-en-ecuador-2015/>

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno : CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.

SORIA, Claudia. EcuadorIndicators. *IndexMundi* [online]. 2013 [cit. 2016-2-10]. Dostupné z: <http://www.indexmundi.com/facts/ecuador/literacy-rate>

QUACQUARELLI SYMONDS. Study in Ecuador. *Top Universities QS* [online]. © 1994 - 2015 [cit. 2016-3-20]. Dostupné z: <http://www.topuniversities.com/where-to-study/south-america/ecuador/guide>

TORRES, Monica. *Balance resultados*. Quito: Proquim s.a., 2015.

TORRES, Monica. *Cliente x Cliente 2015 (Autoguardado)*. Quito: Proquim s.a., 2015.

Trading Economics. Ecuador Gross Average Nominal Monthly Wages. *Trading Economics* [online]. ©2016 [cit. 2016-1-2]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/ecuador/wages>

Trading Economics. Ecuador Unemployment Rate. *Trading Economics* [online]. ©2016 [cit. 2016-2-9]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/ecuador/unemployment-rate>

VRTULKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vydání. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

Wikipedie. Streaming. *Wikipedie* [online]. 2016 [cit. 2016-5-24]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Streaming>

WILMINGTON. Konkurence. *Management Mania* [online]. © 2011-2013 [cit. 2016-3-22]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>

WSI. Marcos: Jabonería Wilson. *Jabonería Wilson* [online]. © 2015 [cit. 2016-3-23].

Dostupné z: www.jaboneriawilson.com

ZDENĚK, Mikoláš. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vydání. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti; Konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?* 1. vydání. Brno : CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Bowmanovy strategické hodiny	19
Obrázek 2: Trojimperativ vymezených hledisek, se kterými se chce společnost prosadit	27
Obrázek 3: Generický hodnotový řetězec	28
Obrázek 4: Zázemí společnosti Proquim	39
Obrázek 5: Sídlo společnosti Proquim	40
Obrázek 6: Některé z produktů Proquim	41
Obrázek 7: Prodeje produktů pro domácnosti za 1. semestry 2013-2015	42
Obrázek 8: Přehled prodejů průmyslových produktů za 1. semestry roku 2013-2015...	43
Obrázek 9: Vývoj gramotnosti v Ekvádoru od roku 1982 u občanů starších 15 let	47
Obrázek 10: Vývoj nezaměstnanosti v Ekvádoru (2013-2016)	47
Obrázek 11: Výrobní proces v Proquim	53
Obrázek 12: Sušící věž pro výrobu pevného detergentu (Jabonería Wilson, Quito)	54
Obrázek 13: % tržeb odběratelů Proquim za rok 2015	60
Obrázek 14: Zhodnocení substitučního pojetí konkurence	62
Obrázek 15: P&G dokazuje svou prestiž i u oblíbenosti zaměstnanců	65
Obrázek 16: Vzhled stránky P&G na facebooku	67
Obrázek 17: Ukázka informačního stánku P&G	68
Obrázek 18: Návštěva sirotčince při obdarovávání dětí	69
Obrázek 19: Organizační struktura Proquim	80
Obrázek 20: Současné webové stránky www.garza.com.ec	103
Obrázek 21: Základní návrh plakátu	107

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení nedokonalé konkurence z hlediska nabídky a poptávky	25
Tabulka 2: Členění oboru dle oblasti konkurenčního střetu	26
Tabulka 3: Příklad porovnávání druhů benchmarkingu s výsledky, procesy a strategií	31
Tabulka 4: Výhody a nevýhody nástrojů marketingové komunikace	35
Tabulka 5: Vývoj HDP, inflace a nezaměstnanosti (2010-2014+výhledy)	51
Tabulka 6: Seznam hlavních dodavatelů Proquim	57
Tabulka 7: Souhrn a porovnání aktivit komunikačního mixu Proquim a P&G.....	70
Tabulka 8: Hodnota pro zákazníka v B2C vyplývající z hodnotového řetězce.....	83
Tabulka 9: Seznam stěžejních faktorů přinášejících hodnotu pro zákazníka	84
Tabulka 10: Možnost konkurence reagovat a hodnota vytvářená pro zákazníka	84
Tabulka 11: Hodnocení faktorů pro rozvoj výhod v koncepci úspěchuschopnosti.....	86
Tabulka 12: Pravidla hodnocení SWOT analýzy	87
Tabulka 13: Zhodnocení silných stránek podniku	87
Tabulka 14: Zhodnocení slabých stránek podniku	88
Tabulka 15: Zhodnocení příležitostí podniku	88
Tabulka 16: Zhodnocení podnikových hrozeb	89
Tabulka 17: Zhodnocení SWOT analýzy	90
Tabulka 18: 3D pojetí cílů Proquim	94
Tabulka 19: Harmonogram zpracování webových stránek	108
Tabulka 20: Harmonogram vytvoření účtu na sociální síti.....	109
Tabulka 21: Harmonogram pravidelného newsletteru.....	109
Tabulka 22: Harmonogram kontaktování nových zákazníků	109
Tabulka 23: Harmonogram nové smlouvy s obchodními řetězci	110
Tabulka 24: Harmonogram spolupráce s univerzitou	110
Tabulka 25: Harmonogram zřízení prodejny v Proquim	111
Tabulka 26: Odhad porovnání nákladové náročnosti navrhovaných řešení	112

SLOVNÍK POUŽITÝCH ANGLICKÝCH POJMŮ

- **below the line advertising (BTL)** - reklama s jasně definovatelnou cílovou skupinou, často spojena se soutěži a výhrou.
- **benchmarking** – metoda porovnávání se s konkurencí
- **brand** – značka
- **branding** – tvorba značky
- **communication** – komunikace
- **corporate social responsibility (CSR)** – sociální odpovědnost firem
- **editoriál** – komentář, úvodník
- **E-Shop** – elektronický obchod
- **excitement** – vzrušení
- **just in time (JIT)** – metoda řízení logistiky, která se snaží o včasné dodání produktu zákazníkovi a minimalizaci nákladů v dopravě a skladování
- **know-how** – „vědět jak“ – předpoklady pro určitou činnost
- **newsletter** – elektronický zpravodaj
- **perception** – vnímání
- **personality** – osobnost
- **public relations** – vztahy s veřejností
- **research and development (R&D)** – výzkum a vývoj
- **streaming** - Technologie kontinuálního přenosu audiovizuálního materiálu mezi zdrojem a koncovým uživatelem
- **total quality management (TQM)** – technika managementu, která se snaží řídit kvalitu ve všech dimenzích života organizace